

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

MOHAMED BEN MUSTAPHA

LE RÔLE DU SYSTÈME DE COMMUNICATION INTERNE MIS EN PLACE  
DANS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FIXÉS PAR LES ACTEURS DE LA  
FRANCHISE:

LE CAS DES FRANCHISES DE NETTOYAGE AU QUÉBEC

AVRIL 2014

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## SOMMAIRE

Notre étude se veut une contribution pour une meilleure compréhension de l'atteinte et l'augmentation de la satisfaction de l'un des acteurs pertinents dans un système de franchise, essentiellement le franchisé.

Nous étudions comment divers types de communication pourraient contribuer à atteindre et/ou augmenter la satisfaction des franchisés. Plus précisément, nous allons montrer que parmi les variables permettant d'augmenter la satisfaction, la communication interne est l'une d'entre elles. Disposer d'un système de communication interne permettrait de réduire les problèmes de communication existant au sein du réseau de franchise ainsi que d'augmenter le sentiment d'appartenance des franchisés à l'égard de leur réseau de franchise.

Nous avons étudié de six (6) cas de franchises appartenant à deux différentes enseignes mais œuvrant dans le même secteur d'activité, qui est le service de nettoyage. Ce qui les différencie est le service présenté, par exemple : le nettoyage commercial, la désinfection et la peinture.

Les résultats démontrent que sur les six (6) cas de franchisés interviewés il n'existe que cinq (5) cas dans lesquels un système de communication interne est mentionné comme existant. Dans ce cas, il serait tout de même à revoir puisqu'on y remarque le manque de moyens de communications novateurs. Autrement, les franchisés se disent insatisfaits du système de communication interne existant au sein du réseau de franchise.

Pour tout ce qui touche la satisfaction des franchisés, il apparaît qu'elle est influencée par deux types de relations à savoir la relation communicationnelle et la relation opérationnelle établie avec le franchiseur. En outre, la relation contractuelle ne s'avère pas une source de satisfaction pour les franchisés.

Enfin, le franchiseur est considéré comme étant un acteur très important pour la satisfaction des franchisés et cela en se basant sur la façon utilisée pour communiquer les diverses informations, gérer les conflits existants, la formation initiale des franchisés ainsi que la qualité du support mis à la disposition des membres des réseaux de franchise.

## TABLE DE MATIÈRES

SOMMAIRE .....	iii
REMERCIEMENTS .....	x
SCHÉMA DE LA DÉMARCHE GLOBALE DE LA RECHERCHE .....	xii
CHAPITRE 1 - INTRODUCTION GÉNÉRALE ET PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE .....	13
CHAPITRE 2 - LA RECENSION CRITIQUE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	22
2.1 Introduction .....	22
2.2 Historique de la franchise.....	22
2.3 Certaines définitions de la franchise .....	24
2.3.1 Définition d'un réseau de franchise .....	28
2.3.2 Définition des différents acteurs de la franchise .....	29
2.3.3 Les relations dans un réseau de franchise .....	33
2.3.4 Le processus de sélection des franchisés.....	36
2.4 La communication.....	38
2.4.1 Définition de la communication en général .....	38
2.4.2 Les principaux types de communications : .....	42
2.2.3 Les différents modèles de communication.....	47
2.4.3 La communication interne.....	58
2.5 La notion de la relation entre les acteurs de la franchise.....	61
CHAPITRE 3 - LE CADRE CONCEPTUEL .....	67
3.1 Présentation du cadre conceptuel .....	67
3.2 Le cadre conceptuel général.....	67
3.3 Le cadre conceptuel spécifique.....	70
3.3.1 La dimension de la relation contractuelle.....	73
3.3.2 La dimension de la relation communicationnelle (communication interne) .....	73
3.3.3 La dimension des acteurs de la franchise (Franchiseur/Franchisé).....	74

3.3.4 La dimension de la relation opérationnelle .....	75
3.3.5 La dimension de la satisfaction.....	75
3.3.6 Les objectifs de la recherche .....	76
3.4.7 Les définitions opérationnelles .....	76
CHAPITRE 4 - LE CADRE OPÉRATOIRE.....	78
4.1 Le choix du type d'étude :.....	78
4.2 Le recours à l'étude de cas :.....	79
4.2.1 L'étude de cas par comparaison inter-cas .....	81
4.3 La méthode de collecte de données : .....	82
4.4 La constitution de notre échantillon : .....	86
4.4.1 La sélection des franchisés .....	86
4.4.2 La procédure d'échantillonnage .....	87
4.5 Les instruments de la collecte de données .....	87
4.5.1 Le codage des données .....	88
4.6 L'entrevue semi-dirigée (voire annexe 1 pour la grille d'entrevue).....	89
4.7 Validité de notre méthode de recherche :.....	90
4.7.1 La validité de construit : .....	90
4.7.2 La validité interne :.....	92
4.7.3 La validité externe :.....	92
4.7.4 La relation avec les acteurs : .....	93
CHAPITRE 5 - PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....	95
5.1 Présentation générale des cas étudiés .....	96
5.2 Présentation des résultats d'analyses des cas de franchisés selon les objectifs de recherche de notre étude.....	98
5.2.1 Objectif de recherche # 1 .....	98
5.2.2 Objectif de recherche # 2.....	102
5.2.3 Objectif de recherche # 3.....	105
5.2.4 Objectif de recherche # 4.....	116
5.2.5 Objectif de recherche # 5.....	118

5.3 Interprétation des résultats : .....	119
CHAPITRE 6 - CONCLUSION GÉNÉRALE ET LIMITES DE L'ÉTUDE .....	121
6.1 Retombés théoriques de l'étude.....	124
6.2 Retombés pratiques de l'étude.....	125
6.3 Limites de l'étude : .....	126
BIBLIOGRAPHIE .....	128
ANNEXES .....	142
Annexe 1 - Grille d'évaluation type .....	143
Annexe 2 - Grille d'analyse du contenu des entrevues .....	147

## LISTE DES FIGURES

### Figure

1	Nombre des réseaux de franchisés dans les pays européens .....	16
2	Croissance des réseaux de franchises entre l'année 2000 et 2012 .....	17
3	Le modèle de l'émetteur de Weaver .....	39
4	Le modèle relationnel .....	40
5	Le modèle de Shannon .....	40
6	Le modèle de la communication de masse .....	45
7	Le modèle de la communication de groupe.....	46
8	Le modèle d'Aristote .....	48
9	Le modèle de Shannon et Weaver .....	49
10	Le modèle de Lasswell .....	50
11	Le modèle de Newcomb .....	52
12	Le modèle de Gerbner .....	53
13	Le modèle de Berlo.....	54
14	Le modèle de Schramm .....	55
15	Le modèle de Jakobson.....	56
16	Le modèle de Matilda et Riley .....	57
17	Cadre conceptuel général.....	69
18	Cadre conceptuel spécifique.....	72



## LISTE DES TABLEAUX

### Tableau

1	Processus de recherche selon Einsenhardt (1989).....	84
2	Présentation générale du profil des franchisés interviewés (FranchiseX).....	97
3	Présentation générale du profil des franchisés interviewés (FranchiseY).....	97
4	Points de convergences entre les différents franchisés.....	113
5	Représentation des points de convergences et de divergences entres les différents franchisés.....	114
6	La relation opérationnelle satisfaisante dans l'ensemble des six (6) cas.....	120
7	La relation communicationnelle satisfaisante dans l'ensemble des six (6) cas .....	120

## REMERCIEMENTS

Pour commencer, je tiens à remercier le professeur Jocelyn D. Perreault pour son excellent encadrement, son formidable dévouement, sa disponibilité ainsi que ses conseils tout au long de mes années d'étude à l'Université du Québec à Trois Rivières, et par-dessus tout son écoute à mon égard dans le cheminement de ma rédaction de mémoire.

Deuxièmement, je tiens à remercier tous les franchisés et les responsables des franchisés interviewés pour leur disponibilité ainsi que la confiance totale en ma personne dans le partage d'information pour l'avancement de ma recherche. Je n'oublierai pas aussi Mr Tarek Yazidi et Mr Mohamed Zaouri pour leur support dans la documentation ainsi que leur connaissance qui m'ont été d'une grande richesse et utilité dans la rédaction de mon mémoire.

Troisièmement, je tiens à remercier mes lecteurs pour leurs précieux conseils, pour le partage des connaissances en communication et en Marketing et enfin pour le temps consacré afin de corriger certaines lacunes existantes dans mon mémoire.

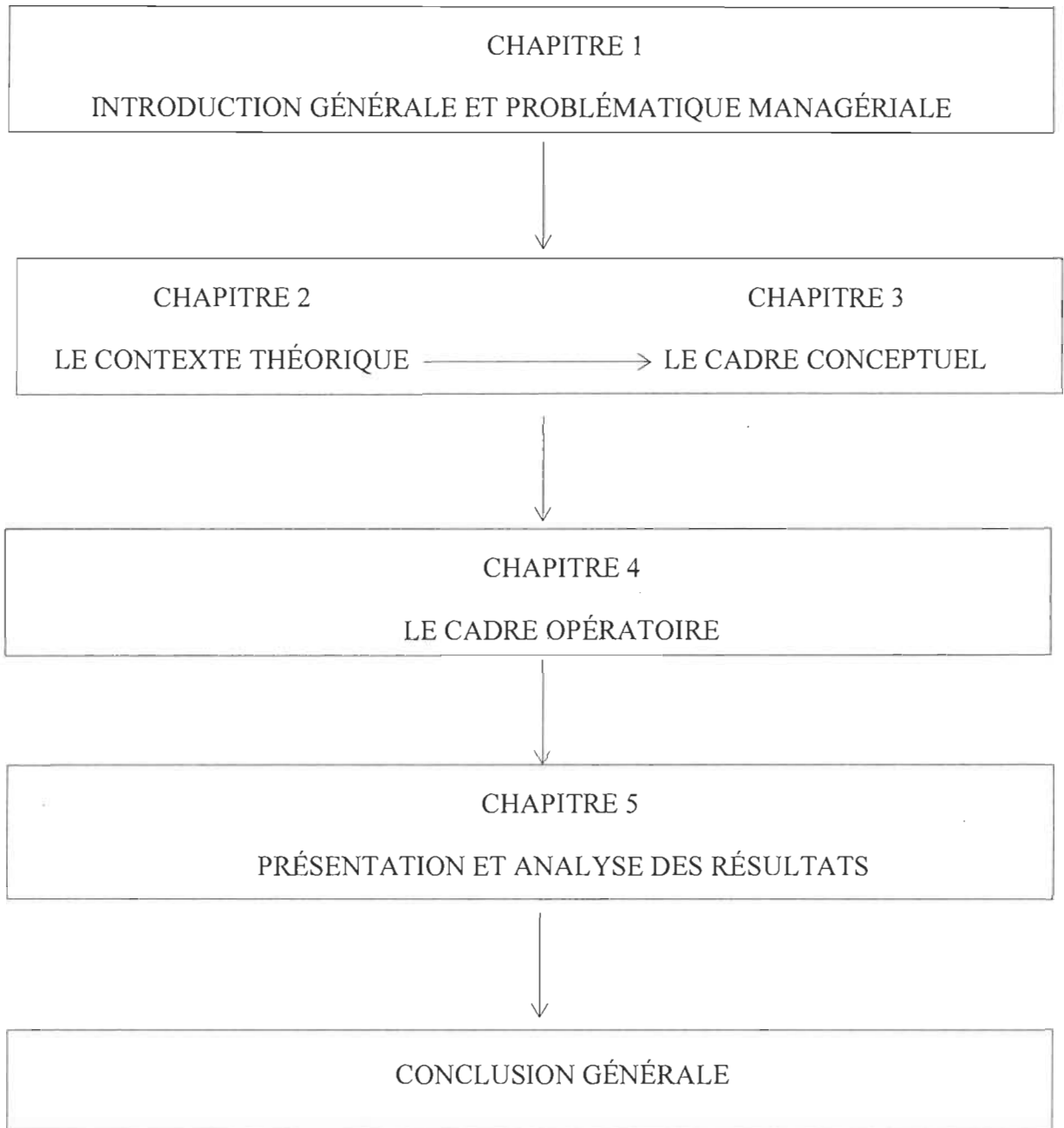
Quatrièmement, je tiens à remercier les membres de ma famille qui ont été tout au long de mes études mes partenaires dans ce défi et je leur dois tout.

Cinquièmement, je tiens à remercier ma conjointe qui a été la partenaire excellente dans mon cheminement et cela avec son écoute, sa patience et sa compréhension et je n'oublierai pas les membres de ma belle-famille qui ont été là par leur encouragement, leur écoute et leurs conseils au besoin.

En dernier lieu, je remercie M. Stéphane Morency qui a toujours été présent tout au long de mes études à l'UQTR avec ses précieux conseils, son écoute et son aide morale. Et je n'oublierai pas mes amis qui sans leur support que ce soit moral, par une pensée, un mot d'encouragement, ou leur écoute j'aurais pu difficilement achever mon travail.

Je tiens à remercier du profond du cœur toute personne ayant contribué de proche ou de loin, par une pensée, un mot d'encouragement ou par leur support moral à ce que je réussisse ce défi assez important dans ma vie professionnelle.

## SCHÉMA DE LA DÉMARCHE GLOBALE DE LA RECHERCHE



# **CHAPITRE 1**

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE ET PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

Notre étude qui s'intitule « Comment améliorer la communication interne dans les réseaux de franchises afin d'augmenter la satisfaction du franchisé? », nous met en face d'une problématique de recherche moins documentée par rapport à d'autres sujets dans le monde des affaires.

Néanmoins, nous sommes assez motivés et confiants pour apporter une contribution et des éléments de réponses et cela en se basant sur des études de cas, des études antérieures et la recension de la revue de littérature pour mieux cerner l'objectif de la satisfaction du franchisé au sein du réseau de franchise et cela afin d'apporter des améliorations sur le système de communication interne mis en place.

Confronté à un monde des affaires subissant plusieurs changements, dans lequel existe une multitude de PME qui sont confrontées à la même problématique de recherche sur laquelle nous voudrions apporter des éléments de réponses. Les PME dans un réseau de franchisage font face à la mondialisation de marché, la diversification des nouveaux outils de communication ainsi que le changement du comportement du consommateur.

D'où la nécessité pour les dirigeants des PME de réfléchir sur le futur de leurs compagnies vis-à-vis de l'environnement dans lequel elles évoluent et aussi d'innover afin de surmonter toute sorte de changement et de difficultés stratégiques que les entreprises peuvent affronter.

Nous pourrions bien mettre l'accent sur le domaine de franchisage, qui est considéré comme une activité spécialisée d'affaire et aussi considéré comme étant une forme de collecte d'information qui permettrait de développer des connaissances.

Néanmoins nous remarquons une certaine difficulté rencontrée au sein des réseaux de franchises qui se focalisent dans le domaine de communication ou la relation entre franchiseur et franchisé, institution financière et franchisé ou courtier et franchiseur.

Dans le monde des affaires, plus précisément le franchisage, il existe plusieurs acteurs qui vont nous servir à bien comprendre le système de communication existant, ainsi que les défis à relever afin de fidéliser les franchisés. Ces acteurs contribuent à l'évolution du réseau de franchise et chaque acteur joue un rôle qui lui est propre. Parmi tous les acteurs existants, nous avons décidé d'en retenir que quatre (4). Ces derniers sont :

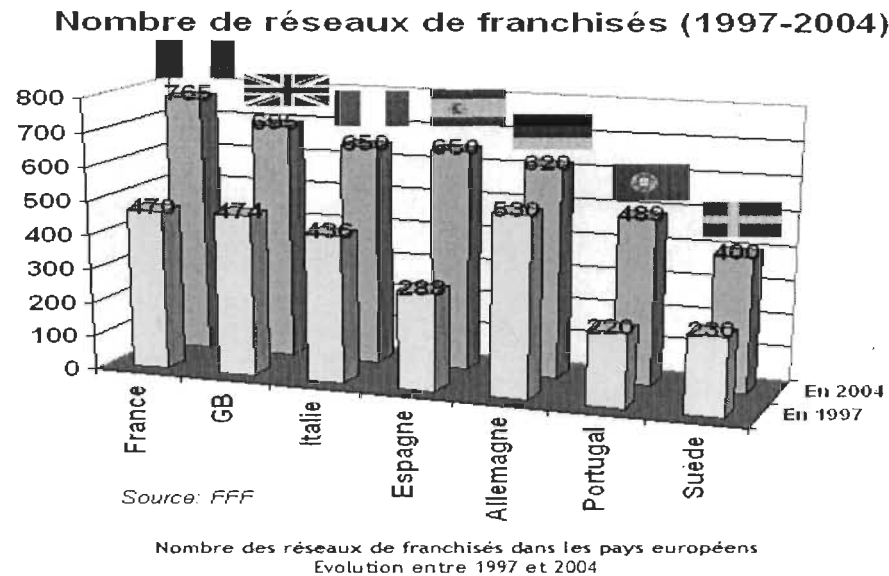
- **Le franchiseur** : qui est défini comme étant le concepteur ou le détenteur de l'idée principale afin de créer une opportunité d'affaire.
- **Le franchisé** : qui est lié au franchiseur par un contrat et ayant une volonté de faire partie d'un réseau de franchise.
- **Les banques ou les institutions financières** : jouent un rôle assez important dans le financement des franchisés.
- **Les consultants de franchises** : ont un rôle primordial dans la sélection des franchisés et dans la conception et la mise en marche du concept d'affaire proposé par le franchiseur.

Selon Gagnon (2003), l'un des pionniers de la franchise au Québec, le climat existant au sein des réseaux de franchises est encore flou, et cela résulte du fait que le franchisage est en croissance d'une année à l'autre, et qu'il est mal connu et mal compris par une multitude d'entrepreneurs.

Dans notre étude, nous comptons apporter des éléments de réponses qui touchent la communication interne au sein du réseau de franchise afin d'augmenter la satisfaction des franchisés et de relever les défis qui en résultent, et cela en se basant sur la relation communicationnelle existante qui fera en sorte d'augmenter la satisfaction des franchisés face aux franchiseurs.

Au cours des années passées, les franchiseurs sont devenus de plus en plus actifs dans la création de nouveaux emplois ou dans la croissance des affaires, comme on peut remarquer dans les données proposées par la Fédération Française de la Franchise (FFF) le degré de l'évolution des réseaux de franchise en Europe entre 1997 et 2004, à la figure 1 qui suit :

Figure 1 – Nombre des réseaux de franchisés dans les pays européens



Comparés à ceux de l'Europe, les franchiseurs en Amérique du Nord ont été de plus en plus productifs et actifs afin de créer de nouvelles façons pour la création de la valeur et de nouveaux revenus, et cela surtout dans l'apparition de nouveaux réseaux de franchises dans les grandes surfaces, c'est le cas du Canada comme l'ont mentionné Gagnon (2003), Lefebvre (2004) et Yazidi (2012).

Les réseaux de franchise occupent une part importante dans l'économie québécoise et canadienne. Ainsi, selon Lyan (2009), le Canada serait le pays qui compte le plus grand nombre de franchises par habitant. En plus, au Canada, le chiffre d'affaires de la franchise représente 10% du Produit National Brut (PNB).

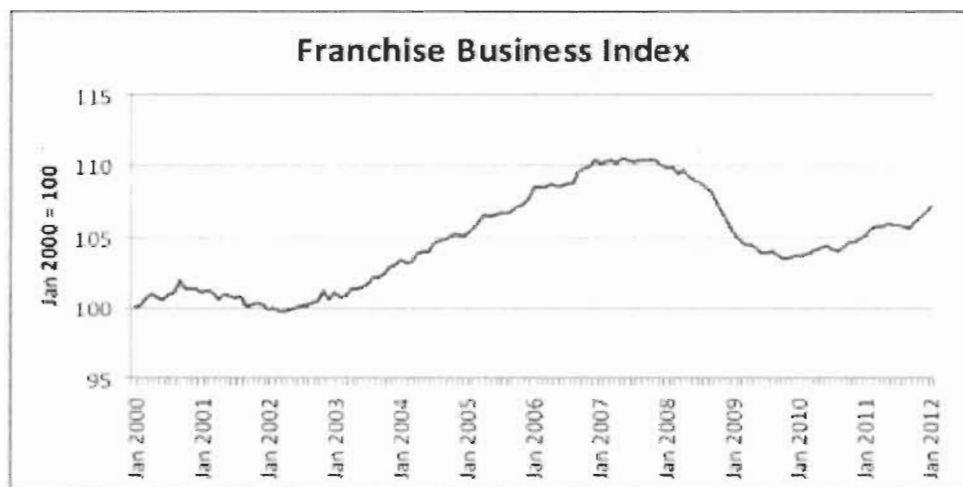
Un document d'information fourni par le MDEIE dresse un portrait détaillé de la franchise au Québec en 2003, une façon de faire des affaires encore en évolution. Il



analyse 181 concepts de franchises représentés au Québec par 5 715 franchisés, dont on évalue les revenus annuels à plus de 2,8 milliards de dollars.

Une étude faite par Harrison (2012), nous explique que le secteur de la franchise est un secteur d'activité unique et un contributeur d'une importance vitale pour l'économie des États-Unis couvrant quelque 300 secteurs d'activité, le soutien de près de 18 millions d'emplois, 825 000 établissements et génèrent plus de 2,1 milliards de dollars en production économique. Dans la figure qui suit on remarque la croissance des réseaux de franchises entre l'année 2000 et 2012.

*Figure 2 – Croissance des réseaux de franchises entre l'année 2000 et 2012*



(International Franchise Association)

*The Franchise Business Index : Méthodologie of construction, March 2012*

D'après Gagnon (2003), les franchiseurs font face à plusieurs sortes de défis comparés aux autres entreprises mais aussi un des défis primordial c'est d'augmenter la satisfaction des franchisés et cela servira à la croissance du réseau de franchise et à l'amélioration de la relation existant entre franchisés et franchiseurs. Partir de cette réflexion nous pousse à décrire le secteur d'activités au sein des réseaux de franchises

comme étant très concurrentiel, et la nécessité de l'intégration d'un bon système de communication interne au sein des réseaux de franchises fera en sorte d'équilibrer le degré de la concurrence entre les réseaux de franchises et les entreprises corporatives.

D'après une multitude de consultants en matière de franchisage et plusieurs études faites sur la relation entre les acteurs du franchisage, en particulier le franchiseur et le franchisé, Gagnon (2003), Lefebvre (2004) et Yazidi (2012) montrent que l'amélioration de la relation entre ces derniers acteurs est due à l'implantation de bonnes stratégies de communication et parmi elles l'instauration d'un bon système de communication interne.

Un bon système de communication interne contribuera à l'amélioration de la relation existante entre franchiseurs et franchisés et aussi à la croissance du domaine de franchisage. Ce dernier contribuera au développement de plus de franchises, la création de plus d'emplois et aussi la croissance de la production économique au niveau et international.

En conclusion, plusieurs bouleversements qui peuvent exister dans le secteur de franchisage sont causés essentiellement par la relation communicationnelle qui existe au sein des réseaux de franchise entre franchiseurs et franchisés. D'où la nécessité d'instaurer une meilleur façon de communiquer et cela par le biais d'un meilleur système de communication interne.

### ***Problématique managériale :***

Dans le contexte présenté précédemment, un des défis auxquels les franchiseurs sont confrontés est le suivant :

« Augmenter la satisfaction des franchisés par le biais d'un système de communication interne au sein du réseau de franchise »

En se basant sur l'aperçu total sur les différents acteurs dans le monde des affaires et plus précisément dans le réseau de franchisage, notre problématique managériale nous permet de distinguer deux types d'acteurs qui sont le franchiseur et le franchisé parmi une multitude d'acteurs. Ces deux derniers acteurs sont fortement impliqués afin de relever le défi de la satisfaction et cela par le biais d'un bon système de communication interne au réseau de franchise.

### ***Certaines questions liées à notre problématique de recherche :***

Afin de mieux répondre à notre problématique de recherche, et d'apporter des éléments de réponses, nous devrions nous poser quelques questions et cela afin de savoir quels sont les éléments primordiaux qui pourraient être élaborés afin d'instaurer ou d'implanter un bon système de communication au sein du réseau de franchise et cela afin d'augmenter la satisfaction des franchisés.

1. Quels sont les facteurs primordiaux qui influencent la relation existant entre les deux acteurs essentiels (franchiseur-franchisé) ?
2. Quels moyens de communication utiliser afin de fidéliser les franchisés ?
3. Comment la communication interne pourrait augmenter le degré de fidélisation au sein d'un réseau de franchise ?
4. Comment la communication interne pourrait-elle améliorer la relation existant entre les franchiseurs et les franchisés ?

Afin de répondre à toutes nos questions et mieux cerner l'objectif et la nécessité d'un bon système de communication interne afin d'augmenter la satisfaction des franchisés, notre mémoire sera divisée en quatre parties.

Le premier chapitre comprend l'introduction générale dans laquelle on essayera de présenter un aperçu du domaine de franchisage, situer les différents acteurs de la franchise et en choisir l'acteur le plus pertinent et enfin proposer une problématique managériale pour notre travail de recherche.

Le deuxième chapitre présentera la recension de la revue de littérature, la critique faite par différents professionnels en matière de franchise et la documentation pertinente qui vise à apporter des réponses à notre problématique de recherche.

Le troisième chapitre est consacré au cadre conceptuel, dans lequel sera présenté le cadre conceptuel général et spécifique lié à notre problématique.

Le quatrième chapitre est consacré au cadre opératoire, dans lequel nous présenterons la méthodologie de recherche et les objectifs de la recherche.

Le cinquième chapitre donnera un aperçu sur les résultats de notre recherche et leur analyse. En dernier lieu, la conclusion générale dans laquelle il y a présentation des présenter les limites de cette recherche et les contributions faites par ce travail.

## **CHAPITRE 2**

### **La recension critique de la revue de littérature**

#### **2.1 INTRODUCTION**

Ce chapitre a pour objectif de présenter une revue de littérature traitant la question de la communication interne au sein du réseau de franchise.

La première section sera consacrée à une présentation de l'historique de la franchise. Par la suite nous nous pencherons sur les différentes définitions et celles jugées importantes. Dans une troisième section, nous essayerons de traiter le sujet de la communication comme terme général, cela afin de pouvoir comprendre ce que pensent les chercheurs et les analystes à ce propos. N'oublions pas aussi que dans cette section, on ciblera notre réflexion sur la communication interne, puisqu'elle constitue le cœur de notre problématique. Dans une dernière section on essaiera de mettre l'accent sur la relation existante entre les acteurs de la franchise.

#### **2.2 HISTORIQUE DE LA FRANCHISE**

C'est au XI<sup>ème</sup> siècle que remontent les origines de la franchise. Pour la première fois, il y a eu l'octroi des libertés et des privilèges par les seigneurs au profit de certaines villes appelées «ville franche». (source : [franchise.enfrance.biz/](http://franchise.enfrance.biz/))

La franchise à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle a été réinventée par Mr. Singer aux États-Unis. C'est au début du XX<sup>ème</sup> siècle que Général Motors et Ford ont confirmé le

système de développement des commerçants indépendants (source : [franchise.enfrance.biz/](http://franchise.enfrance.biz/)).

L'historique de la franchise a été expliqué aussi par la Fédération Française de la Franchise (FFF) comme suit :

Pendant les années 1930, la franchise a fait son apparition et cela afin de pallier les déficiences et les lacunes dans le système de distribution. Entre les années 1950 et 1970, on remarqua l'invention et l'apparition des premiers concepts et réseaux de franchises. A partir de 1980, ce fût l'année de la grande explosion, ou comme d'autres l'appelle « le grand boom», et l'apparition de nombreux concepts de franchises.

En 1982, le premier salon de franchise a été créé, cela afin de reconnaître « la franchise» comme étant un système de distribution. Dans cette année, la notion de franchise a surpassé la phase de confidentialité, cela pour faire la plus grande apparition aux États-Unis et en France.

C'est vers la fin des années 1980 et début des années 90, que la franchise a atteint le stade de maturité. Ce dernier phénomène est expliqué par la détention de la bonne information et les bons concepts par les candidats de franchises. N'oublions pas aussi que les tâches des franchiseurs sont devenues de plus en plus claires, et les solutions apportées sont devenues viables et structurées. (source : <http://www.franchise.enfrance.biz/>).

## 2.3 CERTAINES DÉFINITIONS DE LA FRANCHISE

« Qu'est-ce que la franchise ? ». Afin de répondre à cette question, on remarque qu'il y a eu beaucoup de travaux et de réflexions qui ont essayé d'apporter des pistes, des éclaircissements et des éléments de réponses. Les définitions produites sont loin d'être différentes les unes des autres mais elles sont complémentaires.

Le code de Déontologie Européen de la franchise version 2004, définit la franchise comme : « Un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur la collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. »

La franchise a été définie par la Fédération Française de la Franchise (FFF) comme étant : « Un mode de collaboration entre deux entreprises indépendantes juridiquement et financièrement (le franchisé et le franchiseur). C'est une méthode qui permet à un indépendant d'entreprendre plus rapidement en optimisant ses chances de succès et à un franchiseur d'asseoir son développement commercial sur un réseau de chefs d'entreprise impliqués sur leur marché local. »

Braudo (2013), dans le dictionnaire de droit privé a défini le terme franchise comme étant : « Un contrat du droit commercial par lequel un commerçant dit "franchiseur", concède à un autre commerçant dit "franchisé", le droit d'utiliser tout ou une partie des droits incorporels lui apparentant (nom commercial, marques. Licences, etc.), généralement contre le versement d'un pourcentage sur son chiffre d'affaire ou d'un pourcentage calculé sur ses bénéfices. »



Dans l'article 14 de la loi n 2009-69 du 12/08/2009 relative au commerce de distribution, on stipule que la franchise : « est un contrat par lequel le propriétaire d'une marque ou d'une enseigne commerciale accorde à une personne physique ou morale dénommée franchisé, et ce, dans le but de procéder à la distribution de produits ou à la prestation de services moyennant une redevance. Le droit d'exploitation de la franchise comprend le transfert des connaissances acquises, le savoir-faire et l'exploitation des droits de la propriété intellectuelle. »

Le développement économique et régional du Québec (2004), définit la franchise comme étant : « une relation commerciale et contractuelle à long terme entre deux entreprises juridiquement indépendantes l'une de l'autre, par laquelle l'une d'entre elles (le « franchiseur ») accorde à l'autre (le « franchisé ») le droit d'exploiter, dans un territoire délimité, pendant une certaine période et contre rémunération, un établissement selon une méthode d'affaires particulière, laquelle a été préalablement conçue et expérimentée avec succès par le franchiseur, sous une ou des marques de commerce et enseignes données. De plus, par cette entente, la franchiseur convient de rendre au franchisé certains services, notamment en matière de formation, de gestion des affaires et de commercialisation, et s'oblige à préserver l'uniformité des normes faisant l'objet de sa méthode particulière et à les améliorer constamment en fonction de l'évolution des besoins du marché. Synonymes parfois utilisés : Concession, Licence et Franchisage ».

La franchise est définie comme étant : « Le fait pour une entreprise, de concéder à des entreprises indépendantes, en contrepartie d'une redevance, le droit de se représenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des produits ou services » (source : [definition.actufinance.fr](http://definition.actufinance.fr)).

Nous avons trouvé d'autres définitions du terme franchise dans laquelle la franchise est définie comme : « Une méthode de collaboration entre, d'une part une entreprise le franchiseur et d'autre part une ou plusieurs entreprises les franchisés. Son objet est d'exploiter un concept mis au point par le franchiseur. Il n'existe pas de contrat type en la matière. Par contre le contrat doit obligatoirement tenir compte de la spécificité de chaque concept. En revanche il est possible de déterminer un certain nombre de thèmes qui seront communs à la plupart des contrats » (source : [definition.actufinance.fr](http://definition.actufinance.fr)).

D'autres définitions du terme la franchise se sont avérées intéressantes, comme cette dernière dans laquelle le terme franchise est défini comme : « un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre entreprise, le franchisé, le droit de commercialiser des types de produits et/ou services, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte. Cet accord doit comprendre au moins, l'utilisation d'un nom ou d'une enseigne, un mode de présentation uniformisé des locaux, l'approvisionnement ou le référencement de produits et/ou services, la transmission d'un savoir-faire et une assistance commerciale pendant la durée de l'accord. » (Source : [observatoire de la franchise.fr](http://observatoire.de.la.franchise.fr)).

D'après Khan (1992), la franchise est définie comme étant une relation contractuelle entre un franchiseur qui développe des produits et services et un franchisé qui acquiert le droit soit d'utiliser ou de vendre ces produits et services.

D'après Seidel (1996), l'opération de la franchise est une relation contractuelle entre le franchiseur et le franchisé. Dans cette dernière il spécifie que le franchiseur offre un bien ou service, il est obligé aussi de maintenir l'intérêt continu dans l'entreprise, tel que le savoir-faire et la formation du franchisé. Tandis que le franchisé acquiert le droit

soit d'utiliser ou vendre ces biens et services en se conformant au contrat les liant les deux et en suivant les objectifs visés.

Dans les recherches de Mendelshon (1992, 1995 et 1999), ce dernier définit la franchise comme étant un accord et une alliance légale entre un franchiseur et un franchisé. Dans cet accord les deux parties devront travailler ensemble, cela afin d'atteindre le succès et la réussite de leur affaire.

Selon Anderson et Coughlan (2002), Blair et Lafontaine (2005), la franchise constitue un type de réseau ancien, simple et formalisé dans son organisation comme dans son fonctionnement.

The Franchise Association of South Africa (2002), définit les franchises comme étant une relation continue entre le franchisé et le franchiseur (produit, marque de services et marque de commerce) et permettant ainsi au franchisé d'acquérir le droit d'utilisation du concept de franchiseur.

D'après Gagnon (2003), la franchise est définie comme étant une relation commerciale et contractuelle liant deux acteurs indépendants financièrement et juridiquement. Le premier appelé franchiseur qui peut accorder à une deuxième personne appelée franchisé le droit de faire d'une manière développée et expérimentée.

Toutes ces définitions sont très intéressantes, mais celle qui a retenue notre attention et celle présentée par Braudo (2013) dans laquelle il définit la franchise comme étant un contrat de droit commercial par lequel un commerçant appelé « franchiseur », concède à un autre commerçant dit « franchisé », le droit d'utiliser tout ou une partie des

droits incorporels lui appartenant et cela contre le versement d'un pourcentage sur son chiffre d'affaire ou d'un pourcentage calculé sur ses bénéfices.

### **2.3.1 Définition d'un réseau de franchise**

Le développement économique et régional du Québec définit le réseau de franchise comme étant : « Ensemble comprenant le franchiseur, les établissements corporatifs et les établissements des franchisés de ce même franchiseur, synonymes parfois utilisés : Système de franchises ».

Le Code de déontologie européen de la franchise version 2004, définit le réseau de franchise comme suit : « Le réseau de franchise est constitué du franchiseur et des franchisés. Le réseau de franchise, par son organisation et son développement, contribue à améliorer la production et/ou la distribution des produits et/ou services ou à promouvoir le progrès technique et économique tout en réservant aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte. Le franchiseur doit favoriser un dialogue permanent et structuré entre son organisation et les franchisés en favorisant des instances de concertation. Le franchisé doit s'impliquer dans la vie du réseau et contribuer à l'intérêt général du réseau. La marque du franchiseur, symbole de l'identité et de la réputation du réseau, constitue la garantie de la qualité du service rendu au consommateur. Cette garantie est assurée par la transmission et le contrôle du respect d'un savoir-faire et la mise à disposition d'une gamme homogène de produits et/ou de services et/ou de technologies. Le franchiseur s'assure que le franchisé, par une signalisation adéquate, fait connaître sa nature d'entrepreneur juridiquement indépendant ».

Gagnon (2003), définit le réseau de franchise comme étant le fait que le franchiseur accorde au franchisé toutes sortes d'aide, cela afin de démarrer son

entreprise, qui sera conforme aux normes du réseau de franchise, et cela en se basant sur les clauses du contrat de franchise. N'oublions pas aussi qu'il met l'accent sur le fait que le franchiseur est tenu de contrôler et de se conformer aux changements touchant l'évolution du marché. Le franchiseur est aussi tenu de se conformer à l'uniformité des méthodes définies dans le contrat. Il définit aussi le terme de réseau ou le réseau de franchise par l'ensemble des établissements exploités selon le concept de franchise d'un franchiseur. Le même auteur (Gagnon, 2003) mentionne aussi que la réussite du réseau de franchise réside dans la réussite de la relation qui lie le franchiseur au franchisé.

En conclusion, ces différentes définitions nous permettent de montrer qu'un réseau de franchise ne peut fonctionner que s'il y a une complicité entre les différents acteurs qui le constituent. Ce qui nous permet de dire que la relation entre franchiseur et franchisé joue un rôle très important dans l'augmentation de la satisfaction des deux parties dans un réseau de franchise.

### **2.3.2 Définition des différents acteurs de la franchise**

Dans cette section nous allons présenter les différentes définitions des quatre (4) acteurs retenus (le franchiseur, le franchisé, les banques ou les institutions financières et les consultants de franchise). Le choix des quatre acteurs se base sur leur importance au sein du réseau de franchise et c'est pourquoi que nous avons choisi seulement ces quatre acteurs parmi d'autres existant.

#### *2.3.2.1 Franchiseur*

Le Code de Déontologie Européen définit le franchiseur comme suit : « Le franchiseur accorde à ses franchisés le droit d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur et impose l'obligation d'en respecter les normes. Le Franchiseur possède un savoir-faire testé et éprouvé qui lui a permis de réussir sur son

marché. Son objectif est souvent de développer plus vite son réseau qu'il ne pourrait le faire seul » (source : [www.ac-franchise.com](http://www.ac-franchise.com)).

Le développement économique et régional du Québec définit le franchiseur comme étant : « Le détenteur des droits relatifs à l'ensemble des éléments tangibles et intangibles constituant un savoir-faire commercial dont il concède l'exploitation ».

Selon le Figaro économie (2011), le franchiseur est défini comme étant: « celui qui met au point et exploite un concept qu'il diffuse et développe par le biais d'un réseau de franchisés. Son concept comporte des signes de ralliement de la clientèle, un savoir-faire éprouvé et évolutif, une assistance technique et commerciale. Le franchiseur est responsable de la pérennité de son réseau, il en définit la stratégie ».

En se basant sur ces différentes définitions du franchiseur, celle qui a retenu notre attention est celle présentée par le Code de Déontologie Européen. Dans ce dernier le franchiseur a été défini comme la personne qui accorde à ses franchisés le droit d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur et impose l'obligation d'en respecter les normes. Le Franchiseur possède un savoir-faire testé et éprouvé qui lui a permis de réussir sur son marché. Son objectif est souvent de développer plus vite son réseau qu'il ne pourrait le faire seul.

#### *2.3.2.2 Franchisé*

Le Code de Déontologie Européen définit le franchisé comme suit:« Le franchisé peut, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, utiliser l'enseigne et/ou la marque, le savoir-faire, les méthodes commerciales et techniques, les procédures etc. Le franchisé est donc un chef d'entreprise qui veut s'entourer de compétences et refuse l'aventure irréfléchie » (source : [www.ac-franchise.com](http://www.ac-franchise.com)).

Le développement économique et régional du Québec définit le franchisé comme étant : « Une personne qui se lie par contrat avec un franchiseur pour exploiter une entreprise sous franchise, synonymes parfois utilisés : Licencié et Concessionnaire ».

Selon le Figaro économie (2011), le franchisé est défini comme étant: « Un entrepreneur indépendant, il exploite le concept du franchiseur, ses signes de ralliement et son savoir-faire, en échange d'une contribution financière, dans le cadre d'un contrat de franchise qui consigne les droits et obligations des parties. Il est l'ambassadeur du concept auprès du consommateur. Il participe activement à la vie du réseau et peut contribuer à l'évolution du savoir-faire ».

Ces différentes définitions sont très intéressantes, mais celle qui a le plus attiré notre attention et celle qui définit le franchisé comme étant une personne qui se lie par contrat avec un franchiseur pour exploiter une entreprise sous franchises.

#### *2.3.2.3 Banque*

D'après le dictionnaire Larousse 2013, la banque est considérée comme étant un établissement financier qui recevant des fonds du public, les emploie pour effectuer des opérations de crédit et des opérations financières, et est chargé de l'offre et de la gestion des moyens de paiement (source : <http://www.larousse.fr>).

Selon l'article L311-1 du code monétaire et financier la banque est définie comme étant : « Les opérations de banque comprennent la réception de fonds public, les opérations de crédit, ainsi que les services bancaires de paiement ».

Une banque d'affaire est définie comme étant : « Une banque qui a un rôle d'intermédiaire dans les opérations financières : introduction en bourse, augmentation de capital, Placement d'emprunt, opération de fusion-acquisition.... Elle ne prête quasiment pas. Elle a donc des besoins en *Capitaux propres* plus réduits que les banques commerciales. Par contre, il peut lui arriver de prendre des participations minoritaires ou majoritaires dans des affaires industrielles ou commerciales afin de les aider à se développer et de réaliser à *Terme* une plus-value en recédant cette participation » (source : Vernimmenligne.net).

Il est difficile de choisir une définition pour le terme « Banque ». Nous avons accordé notre attention au fait que la banque joue un rôle d'intermédiaire dans les opérations financières (Le dictionnaire Larousse 2013).

#### 2.3.2.4 *Consultant de franchise*

Le dictionnaire le Robert (2013) définit la société de courtage ou un courtier comme étant un intermédiaire pour une opération entre deux parties (franchiseur et franchisé), et le plus souvent c'est de nature financière. Les activités de ses derniers sont réglementées afin de protéger tous les intervenants sur le marché.

Gagnon (2003) et Yazidi (2012) définissent le consultant en franchise comme étant un professionnel du conseil et de l'accompagnement au service des franchiseurs (la plupart du temps) et/ou des candidats à la franchise. Sa connaissance et son professionnalisme dans l'univers de la franchise et du commerce associé doivent être reconnus même si cette activité n'est pas (encore) réglementée.

Selon Occasion Franchise.ca, le consultant de franchise est défini comme étant le courtier ou la personne qui pourrait faciliter l'achat d'une franchise et cela en essayant



d'offrir les informations nécessaires sur les franchises ainsi que les occasions d'affaires les plus intéressantes.

Selon le site Franchise en France, le consultant de franchise est considéré comme étant un conseiller qui pourra donner un coup de main au franchiseur dont la définition est la réalisation de son projet de création ou de développement de l'entreprise, il pourrait aussi aider dans le processus de sélection du réseau de franchisés qui va entourer le franchiseur.

La définition qui a attiré notre attention est celle dans laquelle Gagnon (2003) et Yazidi (2013) ont défini le consultant de franchise comme étant un professionnel du conseil et d'accompagnement au service des franchiseurs et cela avec ses connaissances et son expertise dans le domaine de la franchise.

### **2.3.3 Les relations dans un réseau de franchise:**

Dans la plupart des recherches et des études faites, on remarque l'existence de plusieurs types de relations dans un réseau de franchise, essentiellement décrit par Gagnon (2003), Lefebvre (2004) et Le code de Déontologie Européen de la franchise (2004). Ces derniers mentionnent qu'il existe une relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.

#### *2.3.3.1 La relation contractuelle*

D'après le Code de déontologie européen de la franchise (2004), la relation contractuelle est définie comme suit :

« Le franchiseur et les franchisés savent qu'ils collaborent dans un système où leurs intérêts sont liés, tant à court qu'à terme plus long. La

souplesse du système et le sens des responsabilités de chacun ont fait le succès de la franchise. Les relations entre les partenaires doivent donc permettre de suivre les évolutions nécessaires à améliorer le fonctionnement du réseau de franchise et la satisfaction du consommateur. Le franchiseur établit le contrat écrit qui énonce de façon complète et précise les droits, obligations et responsabilités des parties. Le contrat doit traduire la stratégie du réseau de franchise. Il comporte l'indication des moyens nécessaires pour atteindre la réalisation du concept de franchise. Le contrat n'impose pas aux parties intéressées de restrictions qui ne soient pas nécessaires pour atteindre les objectifs. L'équilibre du contrat est apprécié d'une façon globale en fonction de l'intérêt du réseau de franchise. Le cadre contractuel permet l'expression d'un dialogue permanent et favorise les solutions de conciliation ».

Gagnon (2003) met l'accent sur la relation contractuelle existant entre le franchiseur et le franchisé, cela à travers une convention ou un contrat de franchise signé entre les deux parties. Dans ce dernier, le franchiseur expose ses apports envers le franchisé et envers tout le réseau de franchise et en même temps il définit les obligations ou les clauses que le franchiseur doit respecter.

Pour Lefebvre (2004) et Lefebvre, Menvielle et Perreault (2005), la relation contractuelle réside dans tous les aspects légaux entre franchiseurs et franchisés, ainsi qu'elle permet de définir les obligations et les droits de chacune des deux parties.

Reif (2009) énonce que pour se développer les entreprises commerciales tendent à s'organiser en réseau. Tout en mettant l'accent sur la nature de la relation qui existe entre ses membres et qui est décrite de contractuelle.

#### *2.3.3.2 La relation opérationnelle*

Gagnon (2003) caractérise la relation existant au sein de la franchise d'opérationnelle, et cela parce qu'elle est régie par un manuel expliquant l'ensemble des politiques et procédures propre au franchiseur et qui couvre tous les aspects de la gestion et l'exploitation de l'entreprise.

Lefebvre (2004), ainsi que Lefebvre, Menvielle et Perreault (2005) caractérisent la relation par opérationnelle parce qu'elle consiste dans la relation à guider les deux parties qui est composé du manuel d'exploitation et de la gestion des opérations dans le fonctionnement du concept.

#### *2.3.3.3 La relation communicationnelle*

Gagnon (2003) définit la relation au sein du réseau de franchise de communicationnelle. Cela en mettant l'accent sur le lien existant entre le franchiseur et le franchisé, ce qui l'a amené à conclure que le fait que la communication ou un système de communication fiable existant au sein du réseau de franchise permettrait le succès et la survie du réseau de franchise.

Lefebvre (2004), ainsi que Lefebvre, Menvielle et Perreault (2005) caractérisent la relation au sein du réseau de franchise de relation communicationnelle. Cela parce qu'elle permet de créer le lien au sein du réseau de franchise (entre franchiseur et

franchisé) et cela afin de s'assurer de la gestion des opérations et de la communication entre les membres du réseau.

#### **2.3.4 Le processus de sélection des franchisés**

Le choix d'un bon franchisé constitue toujours une clé de succès d'un réseau de franchise. Les franchiseurs qui investissent temps et efforts dans le processus de sélection et cela afin de choisir les bons franchisés. Cela impose la mise en place d'un mécanisme de sélection étoffé et rigoureux et surtout suivi.

Dans les recherches et la documentation existante concernant la franchise, Gagnon (2003), ainsi que Lefebvre, Menvielle et Perreault (2005), mentionnent que suivant un processus de sélection, le franchiseur devrait absolument s'assurer que le franchisé sélectionné possède le potentiel suivant :

- d'abord et avant tout, s'implique à fond dans son entreprise;
- a la volonté de réussir et est conscient que son succès et celui des autres franchisés découlent de ses propres efforts;
- est entrepreneur;
- possède les principales habiletés d'un bon gestionnaire;
- aime le public;
- est bon communicateur et près de son équipe;
- est motivé et motivant;
- fait du service à la clientèle sa priorité

Bérubé, Bourret, Cournoyer, Gagnon et Sayegh (1996), mentionnent que le franchiseur devrait s'assurer que le franchisé possède les caractéristiques suivantes, ces éléments s'ajoutent à ceux mentionnés ci-haut :

- goût des affaires et du risque;

- possibilité de travailler sans compter;
- excellente santé;
- capacité d'accepter un encadrement serré et d'assumer, en même temps, le risque de son entreprise;
- habilités de négociation et de communication;
- ambition réelle mais non sans limite;
- intérêt pour la gestion et capacité de gérer.
- une connaissance générale du domaine d'activité, de ses exigences et de ses particularités
- un intérêt pour le type d'activité choisie;
- une mobilité suffisante pour répondre aux besoins du secteur d'activité.

Dans cette première section de ce chapitre nous avons présenté certaines définitions de la franchise, son historique, les différents acteurs qui constituent la franchise, le réseau de franchise, le type de relation existant au sein d'un réseau de franchise et le processus de sélection de franchise. La prochaine section focusera sur les aspects communicationnels

## **2.4 LA COMMUNICATION**

« Qu'est-ce que la communication? ». Afin de répondre à cette question, nous remarquons qu'il y a eu beaucoup de travaux et de réflexions qui ont essayé d'apporter des pistes, des éclaircissements et des éléments de réponses. Les définitions produites sont loin d'être différentes l'une de l'autre mais elles sont complémentaires.

Dans cette section nous allons présenter les différentes définitions du terme communication, les différents types de communications, les différents modèles de communications et enfin des définitions de la communication interne et cela afin de montrer son importance primordiale au sein des réseaux de franchises et son rôle comme étant un moyen de réussite pour augmenter la satisfaction des franchisés.

### **2.4.1 Définition de la communication en général**

La définition de la communication a évolué avec le temps selon l'importance accordée à ce terme. En effet, au cours du 14<sup>e</sup> siècle le mot communication signifiait « participer à », ce n'est qu'au 16<sup>e</sup> siècle que le mot a engendré dans sa signification le sens de « partage d'une information » et par la suite le sens de « transmission ». Le terme n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20<sup>e</sup> siècle, ainsi « le petit Larousse » définit la communication comme « le fait d'établir une relation avec autrui ». (Sekiou, Blondin, Fabi, bayad, Peretti, Alis, Chevalier (2004).

Sekiou *et al.* (2004), définissent la communication comme étant un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle d'un émetteur à un récepteur.

La communication peut être classée sous trois types primordiaux qui sont les suivant :

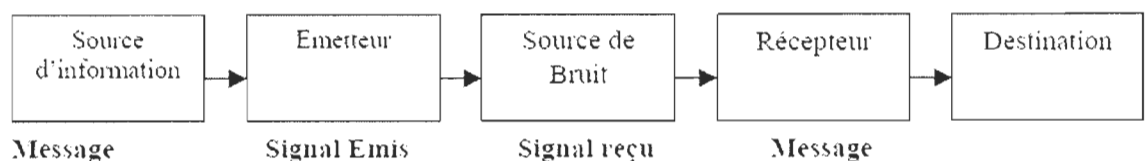
- Le fait de transférer de l'information d'une entité à une autre, d'une personne à une autre, on parle de communication interpersonnelle,
- Transférer de l'information d'un ordinateur à un autre, d'une organisation à une autre, d'une personne à un groupe ou inversement, on parle ici de communication de groupe et vers un nombre important de personnes
- Transférer l'information en ayant recourt à des médias nous ramène à parler de communication de masse.

Donc communiquer suppose que l'information soit correctement comprise et intégrée par son destinataire.

Weaver (1949), met en évidence que la communication est à l'origine de la vie sociale, l'évolution des connaissances et des comportements. Un schéma est présenté ci-dessus dans lequel Weaver (1949) nous donne un aperçu du processus de transmission de l'information de l'émetteur et le récepteur.

*Figure 3 – Le modèle de l'émetteur de Weaver*

Visuellement, nous pouvons donc observer le schéma de Weaver :

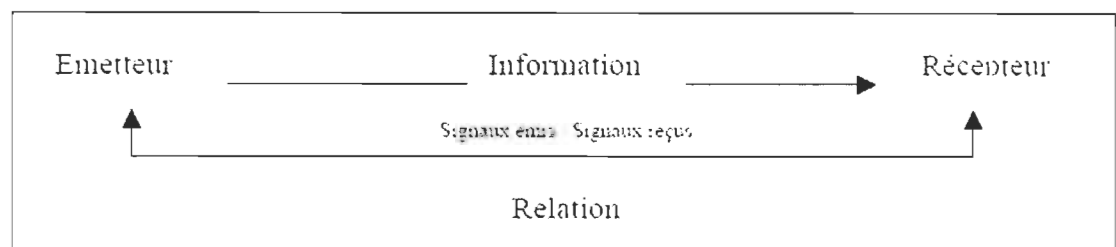


Source : <http://www.ecogesam.ac-aixmarseille.fr>

Ce dernier modèle a été étudié par d'autres chercheurs tels que Watzlawick (1967). Ce dernier avait formulé un nouveau modèle appelé "le modèle relationnel".

Dans le modèle relationnel, Watzlawick (1967) indique que « toute communication ne se borne pas à transmettre de l'information, mais induit en même temps un comportement, et tout comportement a la valeur d'un message, c'est-à-dire qu'il est une communication ».

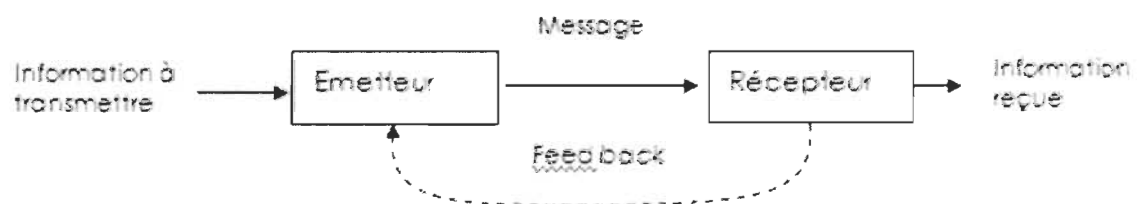
*Figure 4 – Le modèle relationnel*



Source : « la communication », Éditions que sais-je ?

Serres (1968) définit la théorie de communication comme étant l'échange d'information entre deux ou plusieurs entités. Serres (1968) nous fait part aussi d'un schéma dans lequel il se base sur le modèle de Shannon (1949) et cela afin d'expliquer la théorie de communication entre les personnes.

*Figure 5 – Le modèle de Shannon*



Source : <http://psychcom.free.fr/model.htm>



La communication est définie comme étant l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun. (Source : <http://toupie.org/dictionnaire>). Les chercheurs comme Pettigrew et Turgeon (2010) définissent aussi la communication comme étant un processus de circulation d'information entre émetteur et récepteur.

La communication a été définie en se basant sur trois courants de pensées. Le premier courant de pensée est le regroupement des sciences de l'information et de la communication, suivi par un courant porté sur la psychosociologie et enfin celui issu de la psychanalyse. À partir de ces courants de pensées la communication a été caractérisée par son phénomène cognitif et a été définie comme étant un processus de transmission d'informations (source : <http://www.techno-science.net/>).

Nous pouvons donc déduire qu'il s'agit d'une relation basée sur un transfert d'informations, d'une part, (émission) et l'acceptation de ces informations d'autre part (réception). Ainsi, on peut emprunter à Seikiou *et al* (2004) la définition suivante:« la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur.

Ces définitions apportées par les différents auteurs nous ramènent à essayer de comprendre de plus en plus le terme "Communication", et cela en essayant de présenter les principaux types de communication et les modèles présentés par plusieurs chercheurs. Après quoi, nous nous pencherons plus précisément sur la notion de la communication interne au sein des franchises, ainsi que les stratégies et les techniques utilisées afin d'atteindre l'objectif des deux acteurs de la franchise.

### **2.4.2 Les principaux types de communications :**

La science de la communication englobe un champ très vaste divisé en plusieurs niveaux. McQuail (1987), suite à ce champ très vaste de la communication, faisait une proposition pyramidale de certains niveaux, et cela en les divisant en sous-groupes : communication interpersonnelle, communication de masse et communication de groupe.

#### *2.4.2.1 Communication interpersonnelle*

Pour Xingjian (2000), «Si l'homme a besoin du langage, ce n'est pas seulement pour communiquer du sens, c'est en même temps pour écouter et reconnaître son existence ».

De Negri (1999) définit la communication interpersonnelle comme étant l'échange d'information ou d'idées entre deux personnes ou plus et cela afin de partager certaines connaissances et certains savoirs.

L'école Palo Alto fait référence au fait que dans une organisation, une société "On ne peut pas ne pas communiquer". Ils définissent la communication interpersonnelle dans une organisation ou dans une société comme étant un échange ou une interaction d'informations ou d'idées entre deux ou plusieurs personnes.

Bull, Loinard et Sulmona (2005), définissent la communication interpersonnelle comme étant toute interaction entre deux ou plusieurs individus. Il s'agit alors d'une communication de proximité.

#### 2.4.2.2 *Communication de masse*

Silberman (1981) définit la communication de masse comme étant « la diffusion quantitativement importante de contenus semblables à des individus ou à des groupes nombreux et hétérogènes de la société, à l'aide de techniques de diffusion collective »

La communication de masse est définie comme étant le moyen de diffusion d'un message et cela à un maximum de récepteurs ou de prospects. N'oublions pas que dans ce type de communication la quantité d'information émises est plus importante que sa compréhension, ainsi que l'ensemble des techniques contemporaines qui permettent à certains acteurs sociaux de s'adresser à un grand public (source : <http://universalis.fr/encyclopédie>).

Selon d'autres recherches telles que celle de Lenet (1988), la communication de masse est le moyen qui rassemble tous les médias tel que radio, télévision, presse écrite, etc., et cela afin d'acheminer un message sans contact personnalisé. La communication de masse est aussi appelée « communication médiatique » ou « communication impersonnelle ».

Selon le centre pour les programmes de communication de Hopkins (2000), la communication de masse s'adresse à un auditoire vaste. Ce qui nous réfère à la relation existant entre franchiseur et franchisés. Ces derniers sont considérés comme étant les récepteurs d'information.

Beal et Lestocart (2003) expliquent que la communication de masse utilise des moyens assez techniques afin d'acheminer les messages transmis par le franchiseur envers le réseau de franchise. Cette transmission de message rendra possible la

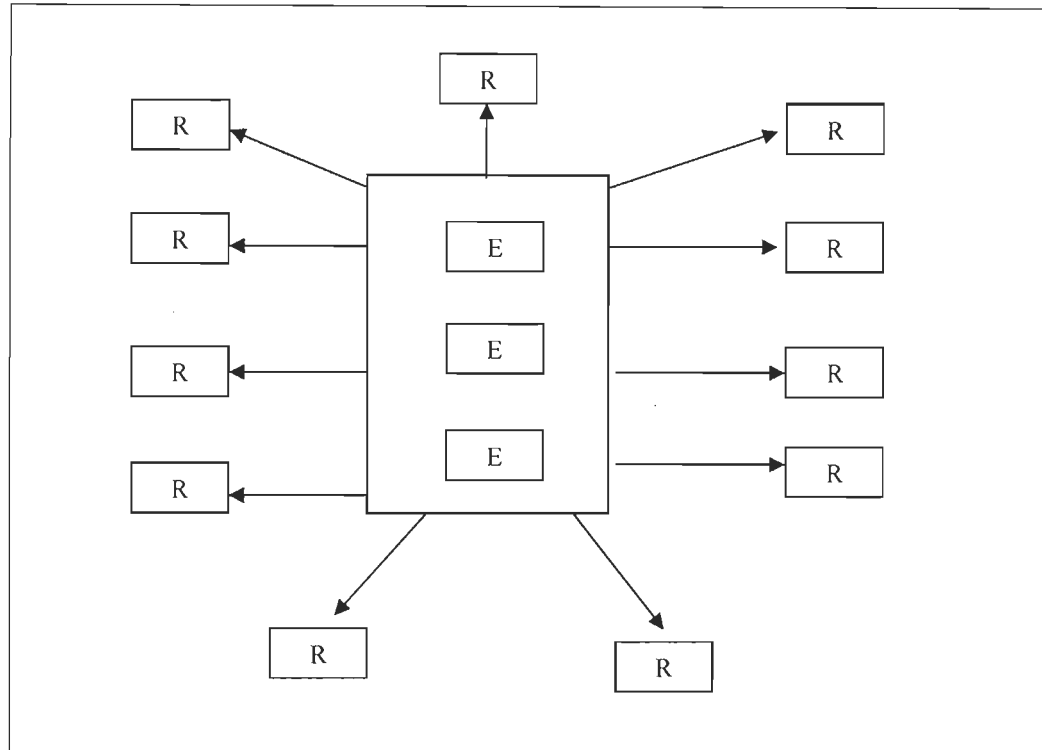
communication entre plusieurs récepteurs (réseau de franchise), et les franchiseurs et cela permettra la mise en commun de toute information à travers le temps et l'espace.

Selon Mucchielli (2001), la communication de masse est considérée comme étant l'ensemble des communications qui font usage de ses outils.

Moch (2011) définit la communication de masse comme étant l'ensemble des techniques qui permettent au public d'avoir à sa disposition toutes sortes de messages. N'oublions pas aussi qu'elle met en évidence la relation existant entre un émetteur dans plusieurs des cas c'est le franchiseur et des récepteurs, qui sont les franchisés.

D'après ce dernier aussi la communication de masse est considérée comme étant l'ensemble des techniques avec lequel un émetteur, généralement le franchiseur dans un réseau de franchise, transmet aux récepteurs, toutes sorte de messages. La figure 6 qui suit nous montre la façon dont laquelle les récepteurs entourent les émetteurs afin d'avoir l'information, ce qui peut faire une projection sur la situation du franchiseur dans un réseau de franchise et la façon de communiquer l'information.

Figure 6 – Le modèle de la communication de masse



Source : *Communication, Olivier Moch-2011*

Légende :     E : Émetteur     R : Récepteur

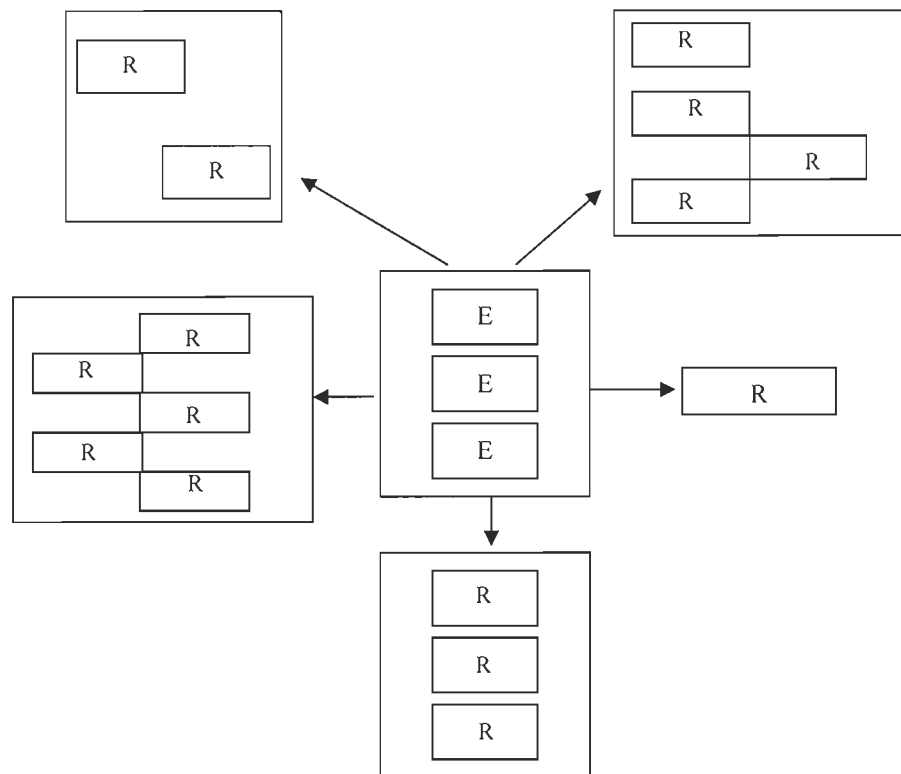
#### 2.4.2.3 Communication de groupe

La communication de groupe est définie comme étant l'échange avec les autres et cela afin d'essayer de résoudre des problèmes, développer de nouvelles idées ou partager des connaissances et des expériences.

Moch (2011) définit la communication de groupe comme étant l'évolution de la communication de masse, et cela en la décrivant comme étant un affinage qui permet de cibler les récepteurs auxquels les émetteurs s'adressent. Moch (2011) considère que la communication de groupe est apparue et s'est réellement développée dans les années 50 avec la société de consommation.

Lehu (2012) définit la communication de groupe comme étant un système de transmission d'information et cela en se basant sur la culture et le degré de compréhension propre au récepteur. Il ne faut pas oublier aussi que la communication de groupe se situe entre la communication interpersonnelle et celle dite de masse. Ainsi la communication de groupe est considérée comme complexe et multiple puisqu'elle est liée à la fois à la taille, la fonction du groupe et leur personnalité. La figure 7 ci-dessus, présentée par Moch (2011), nous donne un aperçu de la façon selon laquelle est entouré un émetteur d'information et comment fonctionne la communication de groupe.

Figure 7 – Le modèle de la communication de groupe



Source : *Communication, Olivier Moch-2011*

Légende : E : Émetteur

R : Récepteur

Enfin, la présentation de ces trois types de communication nous ont permis de bien comprendre le fonctionnement dans le réseau de franchise et cela quand nous nous sommes penchés sur la communication de masse qui reflète la situation existante au sein d'un réseau de franchise. Plus précisément, nous pouvons en déduire que le franchiseur (Émetteur) émet des informations aux différents franchisés (Récepteur) qui constituent le réseau de franchise.

### **2.2.3 Les différents modèles de communication**

Dans cette partie nous allons présenter certains modèles de communication. Ces derniers ont été présentés par différents auteurs et chacun d'eux a pu contribuer d'une façon ou d'une autre à enrichir et approfondir les études faites avant. Il est primordial de ne pas oublier de mentionner que les modèles qui seront présentés se suivent historiquement, et qu'il existe une appartenance au même type de communication (interpersonnelle, de masse et de groupe).

Décaudin, Igalens et Waller (2009), définissent Les modèles de communications comme des représentations de situations de communication interpersonnelles.

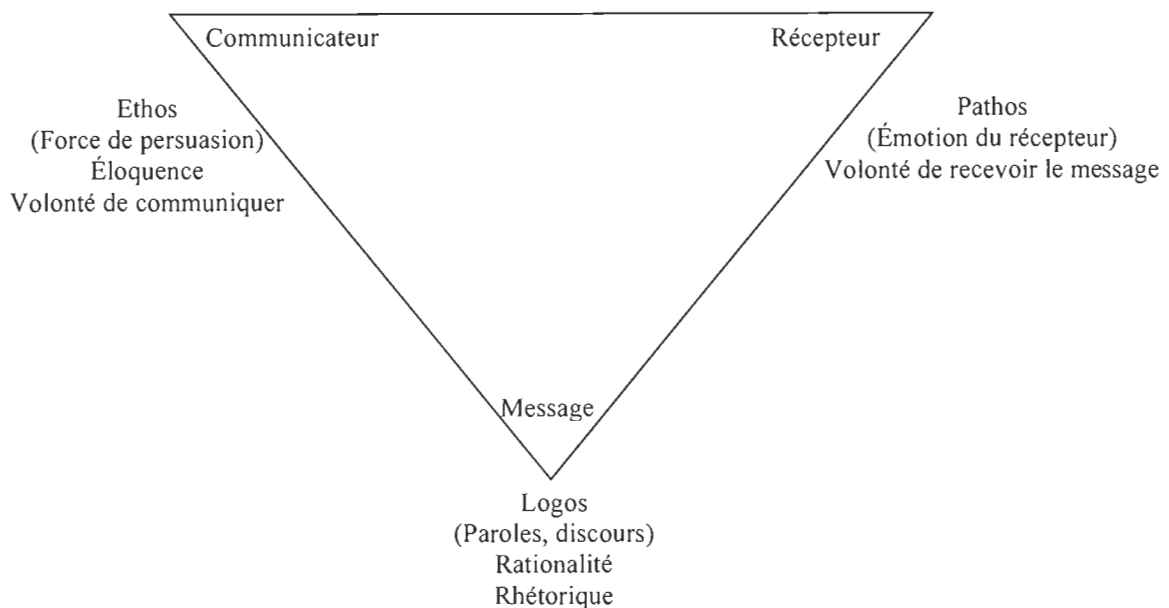
Moch (2011) définit les modèles Marketing comme étant aussi des représentations de situation de communication, et en même temps nous donne un aperçu des différents modèles qui ont existé depuis longtemps tel que les modèles de Shannon et Weaver (1948), modèle de Lasswell (1948), modèle de Newcomb (1953), modèle de Gerbner (1956), modèle de Jakobson (1963), et le modèle de Matilda et John Riley (1965). N'oublions pas aussi que Moch (2011) mentionne que la communication revêt plusieurs formes.

### 2.2.3.1 : Le Modèle d'Aristote ( $\pm$ 350 AJC)

D'après Moch (2011), le modèle de communication d'Aristote s'est développé en se basant sur une méthodologie de l'art oratoire et cela en se basant sur trois acteurs dans le cercle qui constitue le modèle qui sont ethos, pathos et logos.

La communication selon Aristote repose sur une forte charge émotionnelle dans laquelle l'auditoire doit être séduit ou charmé sinon il y aura plus de communication. Voici ci-dessus le schéma représentatif du Modèle d'Aristote dans lequel on voit la relation qui existe entre les trois acteurs.

Figure 8 – Le modèle d'Aristote



Source : *Communication, Olivier Moch-2011*

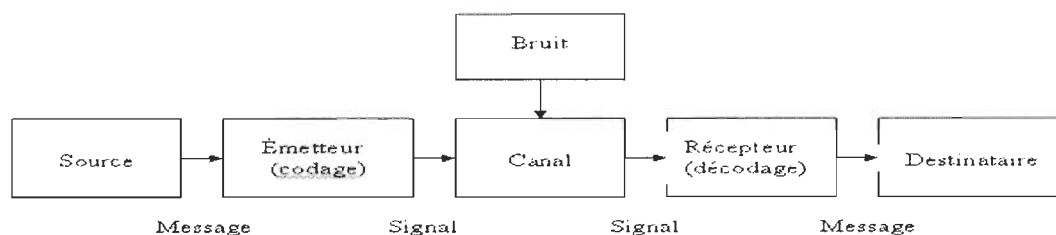


### 2.2.3.2 Le Modèle de Shannon et Weaver (1948)

Shannon et Weaver (1948) nous font part d'un modèle de communication plus moderne apparu après la seconde guerre mondiale. Pour ces derniers la communication réside dans la transmission des informations.

Weaver (1948) met en évidence que la communication est à l'origine de la vie sociale, l'évolution des connaissances et des comportements. Ci-dessus c'est un schéma dans lequel Weaver (1948) nous donne un aperçu du processus de transmission de l'information de l'émetteur (Franchiseur) et le récepteur (Franchisé).

Figure 9 – Le modèle de Shannon et Weaver



Publié dans théorie mathématique de la communication (1948), de Claude Shannon et Warren Weaver

Source : *Communication*, Olivier Moch-2011

Selon Shannon (1948), ce modèle de communication a pour avantage de mettre en évidence les facteurs qui vont perturber la transmission de l'information entre l'émetteur et le récepteur. Ceci dit ce modèle est centré sur la théorie du traitement de l'information.

Nous avons pu remarquer que le modèle de Shannon et Weaver (1948) suit le même logique que celui d'Aristote dans la communication du message transmis au

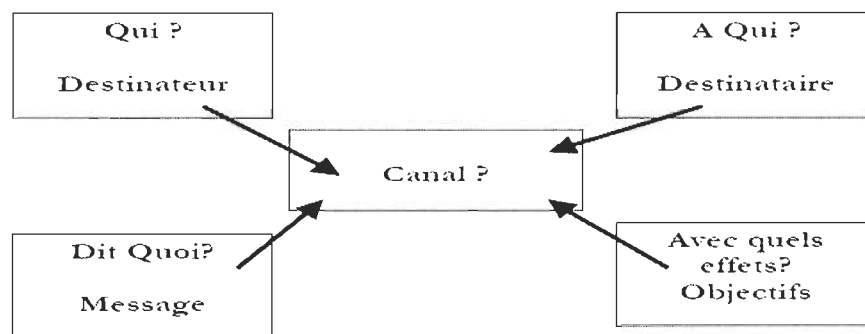
récepteur, avec une différence qui est l'existence de différents facteurs internes et externes qui viendront perturber la transmission de l'information. Et nous pouvons constater aussi que le modèle présenté ci-haut, nous explique la façon logique par laquelle une information doit être transmise d'une personne à une autre et cela en mettant l'accent sur les facteurs du codage et le décodage de l'information transmise.

### 2.2.3.3 *Le Modèle de Lasswell (1948)*

Le Modèle de Lasswell étant fondé par l'un des pionniers de la communication moderne, ce dernier entrevoit la communication comme un processus d'influence et de persuasion.

Selon Lasswell (1948), ce modèle ne prend pas en considération tout ce qui est aspect de rétroaction ou feedback, mais définit le modèle comme étant un processus d'influence et de persuasion, ainsi il nous permet aussi de détecter l'intérêt essentiel de ce modèle, qui est de dépasser la problématique fondamentale de transmission de message mais nous permet d'envisager la communication comme étant un processus dynamique et primordial d'une suite d'étapes ayant chacune son importance.

*Figure 10 – Le modèle de Lasswell*



Publié dans structure et fonctions de la communication dans la société (1948), de Harold Lasswell

Source : *Communication*, Olivier Moch-2011

Lasswell (1948) met en évidence que ce dernier modèle dépasse la simple transmission du message et de l'information mais envisage aussi les notions d'étape de communication, ainsi que l'infinité du nombre de récepteurs et d'émetteurs.

Moch (2011) décrit le modèle de Lasswell comme étant aussi une nouvelle forme de communication améliorée qui repose sur la pluralité d'émetteurs et de récepteurs, ainsi qu'elle dépasse la simple notion de transmission d'un message entre plusieurs acteurs.

Ce modèle de communication nous permet de détecter la différence existante entre les deux premiers modèles et celui-ci. En d'autre terme Lasswell (1948) se différencie du modèle de Shannon et Weaver (1948) et celui d'Aristote dans le fait qu'il a essayé de rendre plus important les différentes étapes de communication au lieu de se focaliser sur la problématique de la transmission de l'information entre émetteur et récepteur.

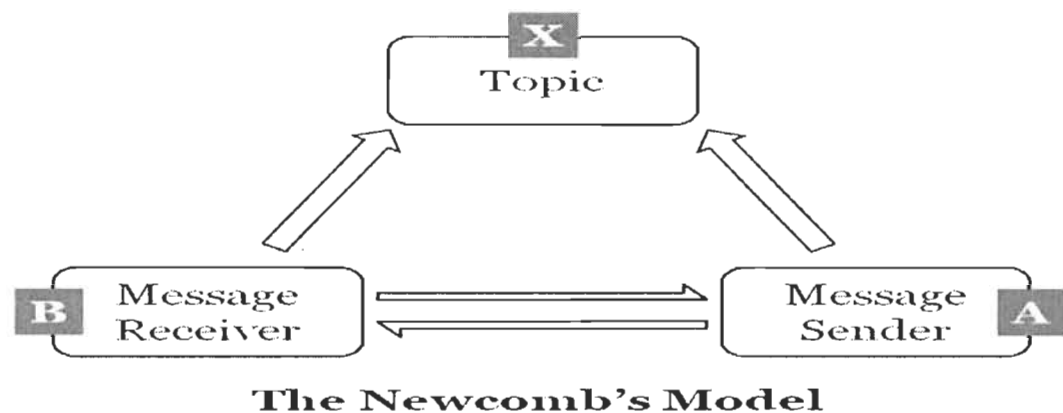
Il ne faut pas oublier aussi que le modèle de Lasswell (1948) est considéré comme faisant partie de la communication de masse et cela par l'existence de plusieurs émetteurs et plusieurs récepteurs comparé à celui de Shannon et Weaver (1948) et le modèle d'Aristote qui sont du type interpersonnel.

#### *2.2.3.4 Le Modèle de Newcomb (1953)*

Newcomb (1953) nous présente une nouvelle approche de communication. D'après lui, il s'agit d'intégrer le rôle de la communication dans l'environnement social. Le modèle de Newcomb est présenté sous forme d'un modèle triangulaire nommé ABX.

Moch (2011) nous présente le modèle ABX comme étant une nouvelle forme de communication dans laquelle Newcomb (1953) intègre une dimension psychologique, et cela en enlevant l'existence d'émetteur et de récepteur. N'oublions pas aussi qu'il se base sur deux paramètres primordiaux qui influencent la relation sociale et qui sont l'attitude et l'union.

*Figure 11 – Le modèle de Newcomb*



Source : *Communication, Olivier Moch-2011*

Selon Moch (2011), ce dernier modèle met en évidence le phénomène de la dynamique et de la complexité. Il soulève des faits primordiaux selon toute situation de communication, qui selon Newcomb (1953) pourrait être un moyen de faire évoluer la relation entre des individus caractérisés par des attitudes et des motivations différentes.

Dans ce modèle, Newcomb (1953) a essayé d'apporter une nouvelle approche de la communication et cela en intégrant la communication dans l'environnement et cela afin de mieux comprendre comment le message va être transmis, et cela en mettant dans son modèle que des communicateurs (communicateur A et communicateur B), qui émettent ou reçoivent dans une interaction. Ce modèle intègre la relation sociale comme étant un aspect primordial dans la communication, cela en essayant de détecter

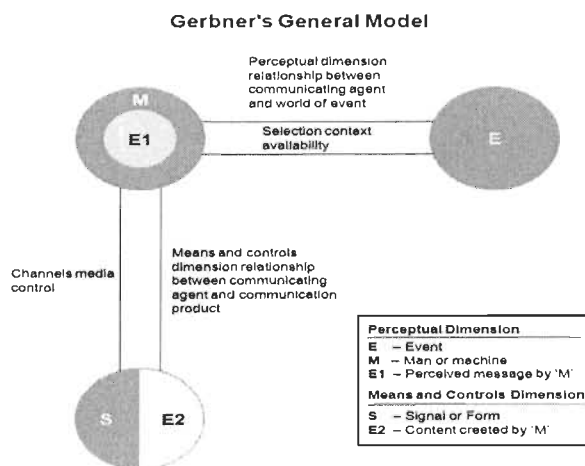
l'équilibre et le déséquilibre qui existe lors d'une transmission ou de réception d'une information.

### 2.2.3.5 : Le Modèle de Gerbner (1956)

Gerbner (1956) nous propose un autre modèle de communication, qui se base plus précisément sur la communication interpersonnelle. Il définit son modèle comme étant un ensemble à deux dimensions, un met en évidence la perspective et l'autre sur le contrôle.

Moch (2011), nous propose le modèle de Gerbner (1956) comme étant une nouvelle forme de communication plus complexe que ceux qui la précèdent et cela en mettant l'accent sur le fait qu'elle se base plus sur la communication interpersonnelle que sur la communication de masse. N'oublions pas aussi que ce dernier modèle pourrait s'appliquer aux différentes formes de communication et cela en fonction de leur contexte. Ce dernier auteur met en évidence une nouvelle liaison existant entre la communication et la culture et cette dernière et les média.

Figure 12 – Le modèle de Gerbner



Publié dans Vers une théorie générale de la communication (1966) thèse de Doctorat en communication présentée à l'université de Californie du Sud par George Gebner

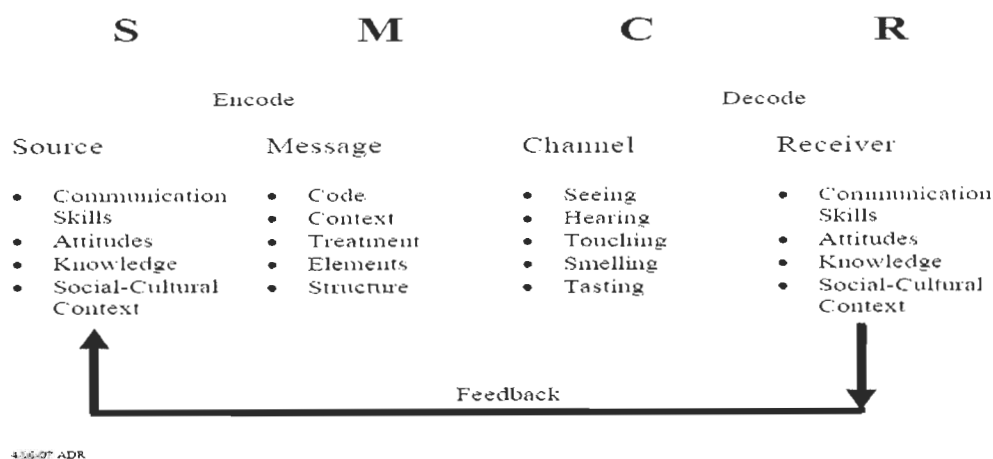
Source : *Communication, Olivier Moch-2011*

Moch (2011), met en évidence le fait que la communication générale se base sur deux axes essentiels dont le message qui sera lié au contexte et la communication sera basé sur la perception et le contrôle du message transmis.

### 2.2.3.6 : Le Modèle de Berlo (1960)

Berlo (1960) nous propose un autre modèle qui se base sur l'aspect psychologique de la communication, comme déjà présenté par Newcomb (1953), qui se base aussi sur un aspect psychologique. L'auteur définit son modèle comme étant un modèle très simple qui part de l'émetteur pour arriver enfin à un récepteur, mais le changement existant dans cette boîte noire est influencé par des éléments extérieurs.

Figure 13 – Le modèle de Berlo



Publié dans les processus de communication (1960) par David Berlo

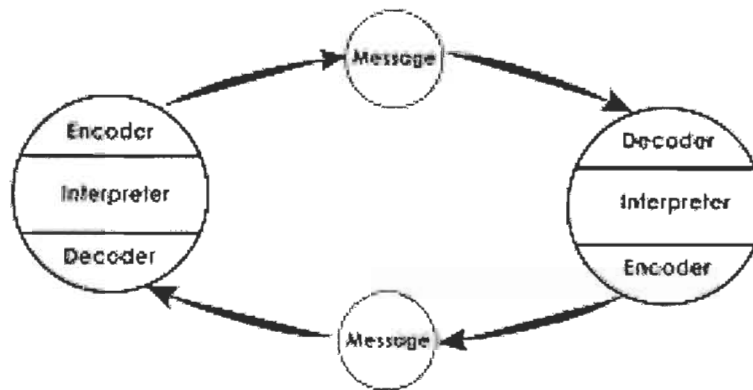
Source : *Communication*, Olivier Moch-2011

Moch (2011) définit le modèle de communication de Berlo (1960) comme étant un modèle ressemblant au modèle de Shannon et Weaver (1949) avec quelques différences qui touchent le déroulement de transmission du message ainsi que les facteurs qui l'influencent.

### 2.2.3.7 : Le Modèle de Schramm (1961)

Un aperçu sur le modèle de Schramm qui a été mis en œuvre en 1954. Ce modèle de communication met en évidence le processus de codage et de décodage et les considèrent comme étant les deux étapes les plus importantes dans le processus de communication. (Source : Managementstudyguide.com).

Figure 14 – Le modèle de Schramm



Publié dans le processus et les effets de la communication de masse (1961) par Wilbur Schramm

Source : *Communication*, Olivier Moch-2011

Moch (2011) met en évidence l'ajout d'un élément primordial dans le schéma classique de la communication et qui consiste dans le champ d'expérience commun. Dans ce dernier champ d'expérience se fera la facilitation de la réception de l'information de l'émetteur et cela afin de faciliter le décodage et la réception de l'information émise.

Ce modèle nous rappelle celui de Shannon et Weaver (1948) avec quelques différences dans la façon d'émettre le message et sa réception en ajoutant un facteur qui pourrait influencer le codage et le décodage de l'information qui est l'environnement

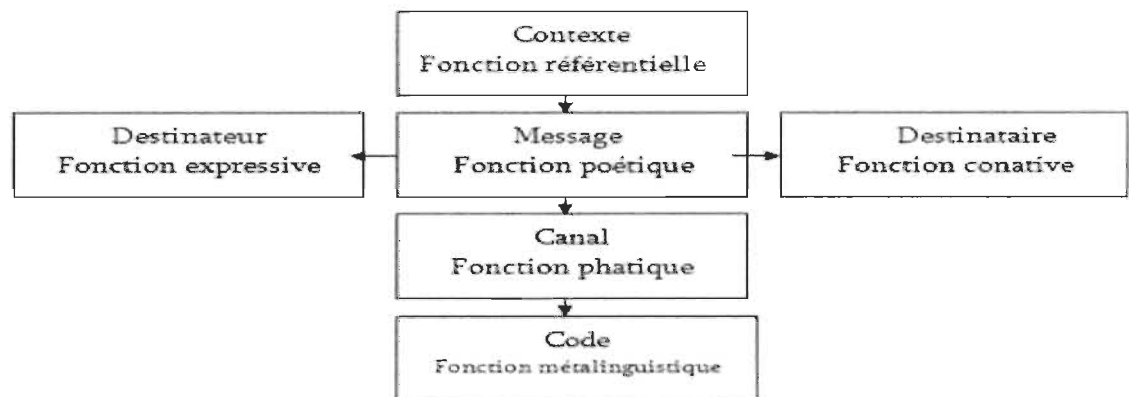
externe. Ceci dit que ce modèle pourrait s'adapter à la communication interpersonnelle et à la communication de masse en même temps puisqu'il définit la source et le récepteur comme pouvant être une personne, un groupe de personne, une organisation ou une institution.

#### 2.2.3.8 : *Le Modèle de Jakobson (1963)*

Le schéma de Jakobson est considéré comme étant un modèle décrivant les différentes formes de langages pouvant être utilisées par les acteurs formant le réseau. (Source : [www.techno-science.net](http://www.techno-science.net))

D'après Moch (2011), ce modèle a été développé en se basant sur des études faites par Karl Bühler (1960), et aussi en mettant l'accent sur certaines limites aux fonctions émotives, conatives et référentielles.

*Figure 15 – Le modèle de Jakobson*



Publié dans *Closing statements : linguistics and poetics* (1963) par Roman Jakobson

Source : *Communication*, Olivier Moch-2011

Selon Moch (2011), ce dernier modèle est tiré d'une vision linguistique de la communication et serait liée surtout aux études faites par Berlo (1960) et Schramm



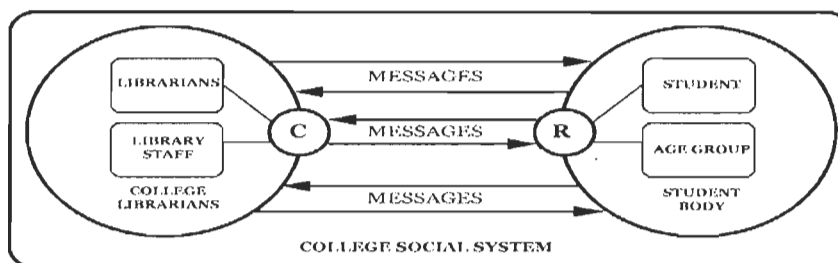
(1961). On n'oubliera pas de mentionner le fait que ce modèle donne une vision globale de la communication.

#### 2.2.3.9 : Le Modèle de Matilda et Riley (1965)

Durso (2011) essaye d'expliquer ce modèle en se basant sur les réflexions de l'auteur et en mettant l'accent sur l'appartenance à un groupe. Cette dernière appartenance nous permet de classer le modèle de Riley (1965) comme appartenant à la catégorie de communication de groupe.

Moch (2011) appuie les recherches de Durso (2011) et cela en faisant montrer à partir du schéma en bas la vision sociologique du modèle de Matilda et Riley (1965) et qu'il faut le distinguer de la communication de masse. Le modèle de Matilda et Riley (1965) est classé dans la catégorie de la communication de groupe et cela selon les descriptions de Moch (2011). N'oublions pas aussi que le modèle utilisé se caractérise par les critères sociologiques et d'appartenance

Figure 16– Le modèle de Matilda et Riley



Publié dans Communication de masse et systèmes sociaux (1965) par John et Matilda Riley

Source : *Communication*, Olivier Moch-2011

L'étude de ces différents modèles de communication nous a permis de bien comprendre la façon dont les différents auteurs se sont concentrés ainsi que de montrer la meilleure façon de communiquer dans le groupe ou dans un réseau. Communiquer c'est établir une relation avec une ou plusieurs autres parties. Mais pour communiquer

nous devons être familiarisés avec les différents facteurs qui interviennent dans le processus de communication.

Cette présentation des différents modèles de communication nous permet aussi de comprendre les apports de chacun des chercheurs dans le temps et cela entre les années 1948 et 1965 et les caractéristiques propres à chaque modèle étudié. Plus précisément la présentation de tous ces modèles nous a permis de bien comprendre les différences qui existent au sein de chaque modèle, et de montrer leur importance au sein des organisations. En se basant sur ces différentes présentations nous pouvons mettre en évidence le modèle de Schramm (1961) comme étant le modèle clé sur lequel on se basera pour constituer notre modèle conceptuel vu que le style de communication au sein des réseaux de franchise prend la même forme.

Notre choix du modèle de Schramm (1961) se base sur le style de communication existant au sein des réseaux de franchise, cela dit que ce dernier modèle est une amélioration du modèle de Shannon et Weaver (1948), et qui représente la façon avec laquelle le message est transmis entre les différents acteurs primordiaux du réseau

Cela nous ramène à pousser notre étude plus loin afin de comprendre une des composantes primordiales de la communication est qui est la communication interne.

### **2.4.3 La communication interne**

Duterne (2002) définit la communication interne comme étant la coexistence de deux significations l'une se basant sur l'ambiguïté qu'elle met en jeu et l'autre serait la prise en charge des moyens et techniques afin d'influencer les résultats. En ce qui concerne la communication en entreprise ou plus précisément dans le réseau de

franchise nous ramène à déduire son inexistence sauf dans l'optique qu'on puisse la gérer.

Selon Duterne (2002), la communication interne ou la transmission d'information dans un réseau de franchise vise à rassembler les franchisés dans un réseau et cela dans un objectif commun, qui serait d'augmenter et de maintenir le sentiment d'appartenance afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Selon ce dernier, la démarche de la communication interne est considérée comme étant très complexe dans un réseau de franchisage, et cela en mettant l'accent sur les différents objectifs qui consistent à mettre en place des efforts importants en vue d'atteindre le décodage de l'information transmise au sein du réseau de franchise par le franchiseur.

Donjean (2006) décrit la communication interne comme étant un outil de gestion qui vient appuyer la stratégie globale déterminée d'un point de vue managérial et d'un point de vue de la stratégie de communication de l'organisation.

Cette dernière met en relief aussi l'objectif de la communication interne, cela en la décrivant comme étant une façon d'informer le personnel, ainsi que c'est un moyen d'alliance entre les dirigeants et le personnel de l'organisation, cela afin de leur faire comprendre leur rôle et leur responsabilité.

Lafrance et Lambotte (2008) définissent la communication interne comme étant un moyen de contribution à l'efficacité opérationnelle de l'organisation.

La communication interne est définie comme étant l'ensemble des actions de communications transmises au sein des organisations. Le but de cette forme de

communication est de vendre ou d'informer les salariés des objectifs entremis par la direction. Dans le cas de la franchise c'est le franchiseur qui entreprend différents moyens de communication afin de faire passer un message concernant tous les franchisés qui constituent son réseau. (Source : Le glossaire Marketing 2012)

Moch (2011) définit la communication interne comme faisant partie intégrante du management. En effet son rôle c'est d'informer sur le cadre stratégique, faciliter les échanges et d'accompagner les changements humains et professionnels.

Dans un réseau de franchise, on peut parler d'une bonne communication si elle tient compte des hommes, de leurs compétences, de leur maturité professionnelle et leur permettra de s'intégrer et de se sentir membre d'un groupe. Bref, elle est indispensable pour mutualiser les intérêts du franchiseur et du franchisé car la richesse des connaissances et le partage fera qu'un réseau sera actif et fort. Et il ne faut pas oublier que dans le réseau de franchisage faut s'assurer que la confiance existe entre le franchiseur, qui ses responsabilités est de traiter les informations, ou si on se base sur les différents modèles de communication il s'agira d'encoder l'information et trouver la façon pertinente pour la transmettre au franchisé, qui sa responsabilité réside dans le décodage de cette information transmise par le franchiseur.

Weaver (1948), Weaver et Shannon (1949) et Moch (2011), définissent le feedback dans une théorie de communication comme étant un processus circulaire qui permettra l'atteinte des objectifs visés par le franchiseur dans le réseau de franchise.

Dans l'optique que la communication ait lieu, différents auteurs comme Blech, Guella (2004), Weaver et Shannon (1949) et Moch (2011), proposent qu'il doive y avoir une certaine pensée commune ou une certaine complémentarité entre les deux acteurs du

réseau de franchisage et de s'assurer que l'information transmise puisse passer convenablement. Dans leur proposition, ces derniers auteurs font référence à une communication bidirectionnelle qui est expliquée par le fait que le franchiseur encode un message, ce dernier serait transmis en utilisant différents canaux de communication. La réception serait faite par le franchisé, qui a pour mission de décoder le message et émet une réponse, appelé feed-back.

Avec la présentation des différentes définitions de la communication interne, nous voulons montrer son importance primordiale au sein du réseau de franchise, ainsi qu'en absence d'une bonne communication interne la confiance entre les deux acteurs (Franchiseur, franchisé) est compromise. Nous pouvons aller plus loin et cela en mentionnant qu'un bon système de communication interne au sein des entreprises peut aider à augmenter la satisfaction des franchisés.

## **2.5 LA NOTION DE LA RELATION ENTRE LES ACTEURS DE LA FRANCHISE**

Dans cette section, nous mettons l'accent sur la notion de la relation entre les acteurs d'une franchise, plus précisément entre franchiseurs et franchisés. Afin d'être plus précis, le focus sera mis sur la relation communicationnelle existant au sein d'un réseau de franchise.

Au début de notre étude, il a été mentionné que la notion de relation au sein d'un réseau de franchise est complexe. On ne peut pas oublier que dans un réseau de franchise le lien qui relie les acteurs du réseau pourrait être soit contractuel et opérationnel ou communicationnel et opérationnel.

Cette dernière, la relation communicationnelle, se ressource dans la qualité de l'information transmise et reçue, devrait être précise, efficace, personnalisée et cohérente, cela influencera la réussite et la satisfaction des acteurs impliqués dans le réseau de franchise.

Le franchisage est considéré comme étant un levier économique important pour la survie et la croissance des PME.

Selon Lefebvre (2004), la relation communicationnelle au sein d'un réseau de franchise est considérée comme étant évolutive, et cela au même niveau que l'évolution du franchisé.

Franchise Classroom (2012), mentionne l'existence de quatre forces principales qui motivent tous les franchisés et les franchiseurs, ainsi qu'ils sont séparés en 4P des besoins humains fondamentaux et qui sont « le pouvoir (Power), le profit (Profit), le prestige (Prestige) et le plaisir (Pleasure) ». Lefebvre (2004) nous donne un aperçu et une explication pour les quatre « P » de la relation Franchiseur/Franchisé et cela dans son mémoire de fin d'étude de maîtrise. Cette explication est inspirée du site « Franchise Classroom ».

Les quatre « P » de la relation Franchiseur/Franchisé se définissent comme suit :

**Power:** « Franchisees and franchisors both seek for power. This is not power over each other but rather personal power in the ability to be successful. The franchisee needs to help the franchisor achieve this power. The franchisor needs to work with the franchisee so that they too may have power and success in their business operations ».

Le franchiseur et le franchisé recherchent le pouvoir, c'est leur devoir de s'aider mutuellement afin d'atteindre le succès.

**Profit :** « One of the main overarching reasons why franchisees initially enter the franchising field is profit. Many individuals have heard that franchising provides successful opportunities for business practices. This is true. They associate that with success and great profits. While this is true in many cases, this is also false in other cases. There are profits associated with franchise businesses, yes. However, it is important to realize that these profits are the results of hard work, dedication, and long hours. Profits are available in franchise businesses. Both the franchisor and the franchisee need to remember the profit motive so that they can help each other fulfill this desire. »

Le franchisage offre des opportunités à succès dans la pratique d'affaire mutuelle. La réalisation d'un tel profit serait le résultat des efforts unifiés des deux parties.

**Prestige :** « One of the underlying supports of almost all people is the needs for prestige or recognition. Prestige is something which everyone desires or craves. Deeply rooted in each individual is the desire to be wanted, needed, and recognized. If this desire is not fulfilled then often a gulf develops and grows between the franchisee and franchisor organization. This gulf may easily be bridged by recognition by the franchisor through praise, training, encouragement, and continuous communication ».

Il s'agit de la reconnaissance de la notoriété et le désir de croissance du couple franchiseur/franchisé dans la synergie et le respect de toute forme de relation les liant l'un à l'autre.

**Pleasure:**« All of us, at some time, seek pleasure. At times this is simply to relieve oneself from the boredom of day-to-day operations and the day-to-day recurrence of similar problems. For this, and many other reasons, the franchisor often provides annual conferences and conventions that are located in recreational, tourist, or exotic places. Many franchisors travel to Nashville, New Orleans, Acapulco, Las Vegas, San Francisco, or Cancun to meet with their franchisees and allow them the opportunity to stretch, relax, and train all at the same time. The franchisor also needs to see that the franchisee receives pleasure from the daily work situation. This is one of the reasons

why franchisors insist on cleanliness in the business surroundings because it is more pleasurable and enticing for proper work and customer sales ».

Le franchiseur doit assurer au franchisé une bonne ambiance communicative et cela en se basant sur la relation communicationnelle qui les lie les deux acteurs dans un réseau de franchisage.

Dans le monde des affaires on compare l'appartenance d'un franchisé à un réseau de franchisage à un cycle de vie d'un produit. Ce dernier est défini par une durée et des phases d'évolutions qui font en sorte que le franchisé performe dans le secteur d'activité et cela en suivant le système conçu déjà par le franchiseur.

Nathan (2003) comme d'autres auteurs qui ont traité le sujet du cycle de vie d'un franchisé, nous donne un aperçu sur l'effet de la relation d'un franchisé au sein d'un réseau de franchise et cela en le divisant en six phases distinctes tel que l'enthousiasme, joie et jubilation comme première phase, monétaire comme étant seconde, la troisième phase réside dans l'individualisme et le moi, la quatrième phase étant la liberté sans contrainte, l'avant dernière phase étant la compréhension et la reconnaissance et enfin la phase équipe et collectivité. Nathan (2003) présente les six phases comme suit :

**Première distinction: La phase «Enthousiasme, joie, jubilation»,** c'est un état normal, le franchisé anticipe les résultats selon les projections, les attentes de support du franchiseur. (Relation employé/employeur)

**Deuxième distinction: La phase «monétaire»,** c'est l'analyse des bénéfices en rapport aux coûts. Le franchisé est plus sensible du retour sur son investissement et il ressent une légère baisse au niveau de la satisfaction.



**Troisième distinction: La phase «Individualiste, le moi»,** c'est que le franchisé s'attribue le succès à lui-même, à son ego, grâce uniquement à son travail, ses efforts et par sa propre initiative seulement. Le franchisé, s'il y a lieu, attribue sa non performance au franchiseur.

**Quatrième distinction: La phase «Liberté, sans contrainte»,** le franchisé développe une attitude de frustration, interférence du franchiseur, démontre une indépendance sur la standardisation des opérations, de l'uniformité de la relation contractuelle du concept. Le franchisé est caractérisé par le besoin de liberté et refuse toute limitation dans ses actions, et va même jusqu'à vérifier la validité de ses obligations contractuelles, par cette attitude, il y a risque de conflit entre le franchisé et le franchiseur. En plus, dans cette phase, le franchisé est vulnérable aux influences négatives. À l'inverse, le franchisé par un programme de relation communicationnelle positive avec son franchiseur, par la communication interne sera plus apte, malgré ses contraintes à se diriger vers l'application de la cinquième et sixième phase du processus distincts.

**Cinquième distinction: La phase «Compréhension, reconnaître»,** le franchisé reconnaît la valeur des avantages du service de support au sein du réseau de franchisage. Un conflit dans une relation va rarement se régler par l'ignorance, d'où l'importance de certains attributs est requise de la relation franchiseur et le franchisé, tel la franchise et des discussions ouvertes mutuelles. Le franchiseur doit être à l'écoute des besoins spécifiques de son franchisé dans une ambiance de compréhension, et connaître la perspective du contexte de la problématique dans l'objectif de diriger le franchisé à la sixième phase.

**Sixième distinction: La phase «Équipe, collectivité»,** le franchisé comprend le besoin de travailler en collectivité au sein du réseau, en démontrant au franchiseur ses besoins spécifiques par l'individualité de son marché et/ou la relation indépendante du franchisé créera une relation interdépendante avec le franchiseur,

donc l'objectif d'atteindre un succès mutuel de satisfaction. Pour atteindre cette relation entre le franchiseur et le franchisé, la relation doit être objective et mature. Par cet esprit d'équipe, la relation aura un effet multiplicateur pour l'ensemble des franchisés du réseau qui augmentera la valeur ajoutée des parties.

Lefebvre (2004) et Nathan (2003), considèrent que pour atteindre une bonne relation entre les deux acteurs du réseau il faut que la relation soit objective et mature.

Selon MacNeil (2000), la relation entre les acteurs d'un réseau doit se baser sur une relation d'harmonie entre le franchiseur et le franchisé, la confiance dans la présentation des coûts et les bénéfices, pas d'abus de pouvoir de la part du franchiseur, ce qui peut être expliqué par l'absence de conflit.

En conclusion, dans un réseau de franchise le processus de communication entre les acteurs du réseau de franchise favorise l'atteinte des objectifs visés par le franchiseur ainsi que l'atteinte de la satisfaction du franchisé.

Enfin, avec l'illustration de notre recension critique de la littérature dans laquelle nous avons présenté la définition de la franchise et du réseau de franchisage, l'aspect communicationnel dans un réseau de franchise et plus précisément la communication interne et son rôle dans l'atteinte des objectifs des acteurs du réseau, l'importance de la relation qui existe entre le franchiseur et le franchisé afin d'atteindre la satisfaction du franchisé au sein d'un réseau de franchisage. Il serait maintenant temps de développer plus en détail le cadre conceptuel de notre recherche sur la problématique managériale ainsi que notre méthodologie de recherche dans un contexte de PME.

## **CHAPITRE 3**

### **LE CADRE CONCEPTUEL**

#### **3.1 PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL**

L'objectif de ce troisième chapitre est de présenter le cadre conceptuel plus spécifiquement retenu par notre recherche. Ce dernier comprend plusieurs dimensions telles que la communication, la relation dans un réseau de franchise, les acteurs d'un réseau de franchise (Franchiseur/Franchisé) et la notion de la relation existant entre les acteurs de la franchise afin d'atteindre la satisfaction du franchisé au sein du réseau.

L'objectif de notre cadre conceptuel spécifique sera de démontrer le rôle de la communication interne au sein du réseau de franchise dans l'atteinte de la satisfaction du franchisé. Plus précisément nous explorerons la relation existante entre les acteurs d'un réseau de franchise et la communication interne dans le but d'atteindre la satisfaction. Enfin, nous essayerons de présenter un schéma de notre cadre conceptuel spécifique.

#### **3.2 LE CADRE CONCEPTUEL GÉNÉRAL**

Le rôle de la communication interne dans la satisfaction du franchisé est un phénomène qui commence à faire l'objet des travaux de tous les franchiseurs, mais il reste comme étant un phénomène peu connu mais de plus en plus exploré. Comme on l'a décrit au début de notre étude, le franchisé est considéré comme étant un entrepreneur ayant un certain nombre de traits qui le différencie d'autrui et ayant des caractéristiques personnelles qui le rendent expert dans son secteur d'activité d'affaire.

Notre étude met en évidence le fait que certains chercheurs dans le domaine de la franchise, mentionnent l'existence d'objectifs primordiaux concernant le franchiseur ou le franchisé dans la relation communicationnelle existante, ainsi que le niveau de satisfaction dans le réseau de franchise.

En ce qui concerne la notion de relation entre Franchiseur/Franchisé, Hart (1995) met en évidence la présence du capital humain dans la réussite de la relation qui lie les deux acteurs du réseau de franchise. Tandis que Weitz et Jap (1995); Frazlér et Antia (1995) et Hough (1986) mettent l'emphasis sur le fait que la notion de la relation entre les acteurs dans un réseau de franchise devrait être équitable et cela afin de conserver la pérennité du réseau et le travail dans des bonnes conditions. Badrach (1997) nous propose un point de vue assez clair, c'est le fait que la relation ne doit pas être abusive. Ce point de vue vient confirmer l'idée des auteurs précédents ; la notion de relation doit être équitable entre franchiseur et franchisé.

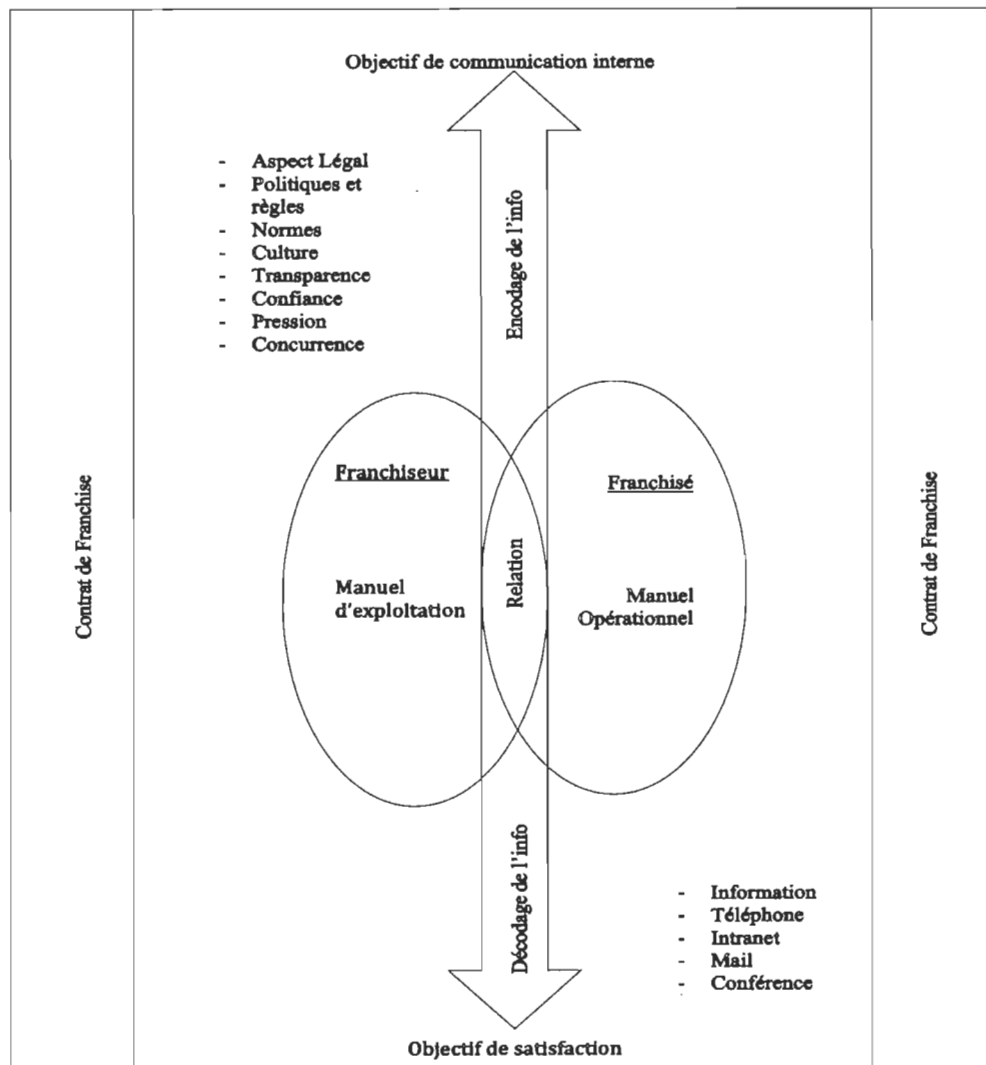
Considéré comme étant un entrepreneur ayant plusieurs caractéristiques personnelles, le franchisé devrait s'engager dans la réussite et la survie du réseau de franchise auquel il appartient. N'oublions pas aussi que le franchisé doit s'investir dans le réseau par son ouverture aux critiques et son engagement relationnel avec le franchiseur et cela dans un climat dans lequel l'aspect de la confiance doit être mutuel, et cela afin d'aboutir à conserver une bonne ambiance de travail et atteindre l'objectif de la satisfaction des deux acteurs.

Par conséquent, nous allons présenter un modèle de cadre conceptuel général, qui par sa pertinence nous mènera à identifier la relation existant entre les acteurs dans un

réseau de franchise et plus précisément la relation communicationnelle qui existe dans un réseau de franchisage (figure 17).

Et en partant de notre modèle de cadre conceptuel général on mettra en évidence l'importance du système de communication interne dans l'atteinte de la satisfaction du franchisé et cela fera en sorte qu'on aboutira à notre cadre conceptuel spécifique à notre recherche (figure18).

Figure 17 – Cadre conceptuel général



Source : Inspiré du modèle de Schramm (1961) et adapté par Lefebvre (2004)

### 3.3 LE CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE

L'objectif du cadre conceptuel spécifique est de mieux comprendre et expliquer le modèle de recherche adopté. Dans notre cas, on va se baser sur le cadre conceptuel spécifique afin de montrer comment les franchiseurs et les franchisés utilisent les différents moyens de communication et cela pour assurer la survie du réseau de franchisage et de s'assurer que l'information circule bien entre les acteurs du réseau de franchise.

Le cadre conceptuel spécifique nous permet aussi de bien analyser notre modèle de recherche et de bien comprendre comment les outils de communication permettent l'atteinte de la satisfaction du franchisé dans le réseau de franchise et quels sont les moyens de communication interne qu'on pourrait utiliser afin d'assurer la circulation de l'information entre les différents acteurs.

Dans notre contexte théorique et plus précisément dans la recension critique de la littérature, nous avons présenté plusieurs aspect qui constituent la franchise et que les acteurs du réseau de franchisage peuvent rencontrer tel que :

- La définition de la franchise
- La définition d'un réseau de franchise
- La présentation des différents acteurs de la franchise
- Les types de relations existant dans un réseau de franchise
- Les différents types et modèles de communication
- La notion de relation entre les acteurs de la franchise (Franchiseur/ Franchisé)

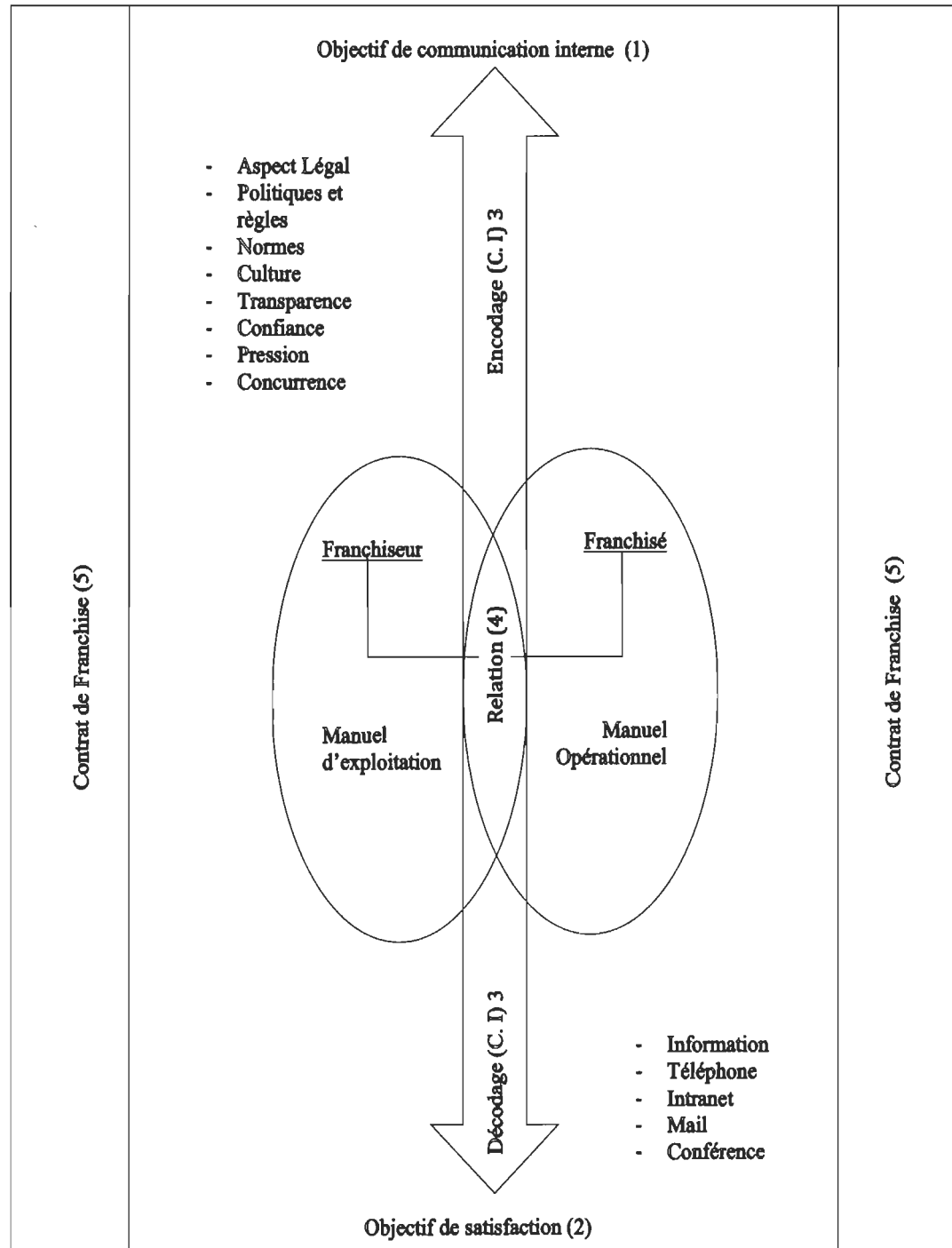
Dans la figure (18), qui est le cadre conceptuel spécifique, on retrouve ces dimensions qui doivent être explorées, ainsi que de présenter leur rôle dans la relation

communicationnelle du programme de communication interne au sein du réseau de franchise.

Lors de l'établissement du cadre conceptuel spécifique, on a intégré cinq dimensions qui vont nous aider à mieux comprendre notre modèle de recherche, ainsi que de bien comprendre comment la communication interne permettrait d'atteindre l'objectif de la satisfaction des franchisés dans un réseau de franchisage.

Les dimensions intégrées dans notre cadre conceptuel sont : les objectifs de la communication interne, les objectifs de la satisfaction du franchisé dans un réseau de franchisage, la relation opérationnelle, la relation entre les acteurs de la franchise (Franchiseur/Franchisé), et la relation contractuelle. Cette dernière dimension pourrait aboutir à un résultat de satisfaction de la part du franchisé ou sa non satisfaction.

Figure 18 – Cadre conceptuel spécifique



Source : Inspiré du modèle de Schramm (1961) et adapté par Lefebvre (2004)



### **3.3.1 La dimension de la relation contractuelle :**

La relation contractuelle dans un réseau de franchise est basée sur un contrat de franchise d'exploitation individuel.

Franchise n.f. (1973; francisation de l'anglais franchising) Dr. Commun.  
« Relation contractuelle de distribution par laquelle un propriétaire d'une marque ou d'une enseigne (franchiseur) concède, moyennant redevances, à un ou plusieurs commerçants indépendants (franchisé), l'exploitation d'une marque ou d'un brevet en s'engageant à lui fournir son assistance ».

Gagnon (2003) met en évidence la nature commerciale de la relation existant entre le franchiseur et le franchisé, et bien qu'elle soit de nature commerciale elle doit se baser sur un contrat et non pas sur un lien de propriété. Ce qui nous permet de déduire que la relation contractuelle est aussi basée sur une bonne communication de toutes les informations concernant le dit « contrat », afin de réussir à atteindre l'objectif de la satisfaction des acteurs formant le réseau de franchise.

### **3.3.2 La dimension de la relation communicationnelle (communication interne)**

La relation communicationnelle dans un réseau de franchise se base sur la notion de communication bidirectionnelle et cela par la notion de feedback. Ce dernier peut être du côté du franchiseur ou du côté du franchisé.

Gagnon (2003) décrit la notion de communication bidirectionnelle en mettant l'accent sur le fait que ce n'est pas juste le franchiseur qui a le droit de dicter toutes ses

idées et directives mais au contraire le franchisé peut donner ses idées et ses suggestions et faire valoir ses commentaires.

Une bonne communication comme déjà décrite dans la recension de la revue de littérature permet une certaine synergie dans le réseau de franchise et cela en facilitant la transmission des informations et aussi d'aller au-delà dans la réussite des affaires et dans l'atteinte de l'objectif de la satisfaction des acteurs du réseau.

### **3.3.3 La dimension des acteurs de la franchise (Franchiseur/Franchisé)**

Quand on parle de la dimension des acteurs de la franchise, on met en évidence le franchiseur et le franchisé. Au sein d'un réseau de franchise on remarque que tout est contrôlé par le franchiseur.

Gagnon (2003), met en évidence l'importance primordiale du manuel d'exploitation qui est considéré comme étant le manuel fondamental dans le bon fonctionnement du réseau, ainsi qu'il s'agit d'un document de référence pour le franchisé et cela pour bien comprendre la façon d'exploiter la franchise et de suivre le bon fonctionnement du réseau de franchise.

En d'autres termes, le franchisé est considéré comme étant la personne qui s'engage par le moyen d'un contrat de franchise et cela afin d'exploiter et gérer sa franchise suivant des normes et des règles déjà mises en position.

Enfin nous constatons un engagement mutuel de la part des deux acteurs du réseau de franchise et cela afin de garantir le bon fonctionnement et la survie du réseau.

### **3.3.4 La dimension de la relation opérationnelle**

Dans un réseau de franchise, la relation opérationnelle est considérée comme étant un lien entre franchiseur et franchisé. Ces derniers sont confrontés quotidiennement par l'entremise de la relation opérationnelle.

Dans le monde d'affaire et surtout dans un réseau de franchise, le système contractuel de la franchise fait en sorte que le franchiseur doit accepter que le franchisé en faisant partie du réseau peut prendre des décisions opérationnelles, mais tout en respectant les clauses de la relation contractuelle, même si parfois elles ne coïncident pas avec les attentes ou les objectifs déjà dictés ou émises par le franchiseur.

### **3.3.5 La dimension de la satisfaction**

La dimension de la satisfaction dans un réseau de franchise est mesurée essentiellement par le degré de satisfaction des franchisés, ainsi qu'elle est la résultante des objectifs déjà planifiés par les acteurs du réseau de franchise. N'oublions pas aussi que lorsque la satisfaction du franchisé est atteinte, cela permet de conserver la pérennité du réseau de franchise ainsi qu'une relation saine entre les acteurs de la franchise.

On peut remarquer aussi que cette notion de satisfaction peut dépendre des objectifs du franchisé. C'est en se basant sur le niveau d'implication de ce dernier qu'on pourra connaître son comportement, ainsi que sa manière d'être.

L'instauration d'une bonne stratégie de communication pourra faire en sorte que les franchisés soient satisfaits ou non, et cela pourra influencer le degré de confiance qu'il existe entre le franchiseur et son réseau.

### **3.3.6 Les objectifs de la recherche**

Nous présentons dans ce qui suit les cinq (5) objectifs de la recherche et qui permettront de bien cerner notre étude :

- Objectif 1 : Identifier le rôle de la relation contractuelle dans l'atteinte de la satisfaction des franchisés
- Objectif 2 : Identifier le rôle de la relation opérationnelle dans l'atteinte de la satisfaction des franchisés
- Objectif 3 : Identifier le rôle de la relation communicationnelle dans l'atteinte de la satisfaction des franchisés.
- Objectif 4 : Identifier le rôle des acteurs dans l'atteinte de la satisfaction du franchisé
- Objectif 5 : Identifier les objectifs de satisfaction des franchisés

Avec l'aide de ces objectifs on pourra répondre aux questions que nous nous sommes posées au début de notre travail et essayer d'en apporter des éléments de réponses à partir d'une étude de cas comparative entre deux réseaux de franchises.

### **3.4.7 Les définitions opérationnelles :**

L'objectif de cette section est de présenter les différentes définitions opérationnelles de toutes les variables étudiées ainsi que de montrer leur niveau d'importance afin de mesurer le degré de satisfaction des franchisés.

Dans notre étude, les différentes définitions opérationnelles qui sont utilisées se situent comme suit :

**Franchise :** C'est un terme qui définit une méthode de collaboration défini contractuellement entre deux entreprises indépendantes

**Franchiseur:** C'est un terme qui désigne l'entreprise qui a conçu un concept corporatif en développant une formule conceptuelle qui s'adapte à un marché

**Franchisé :** C'est un terme qui comprend une personne individuelle où une entreprise qui exploite un contrat de franchise formulé par un franchiseur.

**Relation contractuelle :** Elle consiste dans la relation à définir entre les deux parties l'aspect légal et définit les obligations du franchisé de façon explicite le concept

**Relation communicationnelle :** Elle consiste à créer le lien entre les deux parties dans la gestion des opérations et des communications.

**Communication interne :** La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication entreprises au sein d'un réseau de franchise ou organisation à destination de ses franchisés ou de ses employés.

**La notion de satisfaction :** Le niveau selon lequel les résultats escomptés au niveau de la communication opérationnelle et communication ont été atteints

Dans le prochain chapitre nous allons nous pencher sur la présentation de notre méthodologie de recherche ainsi que la justification de son utilisation afin d'atteindre les objectifs de recherche de notre modèle.

## **CHAPITRE 4**

### **LE CADRE OPÉRATOIRE**

L'objectif de ce chapitre est de décrire la méthodologie qui a guidé notre réflexion, et cela afin de répondre à notre question de recherche en utilisant le modèle de recherche énoncé dans la première partie. Nous allons expliquer dans cette section le type d'étude, la méthode de collecte de données, le cadre d'échantillonnage et la cueillette des données.

#### **4.1 Le choix du type d'étude :**

L'objectif de notre étude est de mieux connaître les facteurs qui influencent les objectifs de communication aux objectifs de la satisfaction dans une relation de qualité entre franchiseurs et franchisés. Nous préconisons une recherche qualitative de type étude exploratoire, car à partir des connaissances existantes, nous ne sommes pas en mesure d'établir un modèle existant. Donc, l'objectif de notre recherche est de nature inductive, c'est-à-dire que nous allons tenter une certaine généralisation à partir de cas particuliers dans un réseau de franchisage. Il est toutefois nécessaire de fixer des objectifs de recherche de façon à recueillir des informations pertinentes.

Nous mettons l'accent sur une recherche qualitative et explicative ayant un but exploratoire, et cela causé par le manque d'étude faite dans le domaine du franchisage, et aussi qu'à partir des connaissances existantes nous ne serons pas en mesure d'établir un modèle existant. Toutefois l'objectif de notre recherche sera de nature à tendance inductive. Cette dernière peut être définie comme étant une certaine généralisation à partir de certains cas particuliers dans un réseau de franchisage, sans oublier la nécessité

de fixer certains objectifs de recherche et cela afin d'arriver à recueillir des informations assez pertinentes et qui nous aiderait à bien expliquer notre étude.

Le manque d'étude faite dans le domaine du franchisage et qui pourrait nous permettre de mieux comprendre l'aspect communicationnel dans un réseau de franchise nous pousse à nous baser sur des entrepreneurs indépendants dans le monde des PME, qui sont les franchiseurs, et œuvrant au Québec nous a paru très importante et pertinente afin de justifier notre étude.

L'étude de cas de franchisés multiples au sein des réseaux de franchises va nous permettre une meilleure compréhension de la relation communicationnelle en utilisant la communication interne, ainsi que de mieux comprendre les effets multiplicateurs d'une communication interne au sein d'un réseau de franchise.

Notre étude de type explicative et étant plutôt exploratoire peut créer un certain intérêt pour les chercheurs plus familiarisés avec le phénomène de la communication interne au sein d'un réseau de franchise.

Suite à la prédominance de la relation contractuelle dans un réseau de franchise, l'objectif de notre recherche visera à identifier les facteurs et les différentes variables qui peuvent influencer la satisfaction dans la relation franchiseur et franchisé dans un réseau de franchisage.

#### **4.2 Le recours à l'étude de cas :**

Dans les études de type explicative et exploratoire, l'étude de cas a attiré notre attention comme stratégie de recherche afin de répondre aux différentes questions que nous nous posons, et qui peut se définir comme étant une analyse de contextes multiples,

spatiaux, temporels, positions des acteurs, leurs identités, le contexte relationnel social immédiat, culturel et/ou sub-culturel.

Yin (2003) lui comme Menvielle (2004), soutiennent que l'étude de cas est considérée comme une stratégie de recherche selon laquelle le phénomène étudié est jugée dans son contexte. Pour sa part, Robson (1993), mentionne les même propos que les deux autres chercheurs, en ajoutant que l'emploi de l'étude de cas se justifie par l'analyse d'un phénomène contemporain particulier dans son contexte de vie.

Tout au long de notre recherche et lorsque nous avons parlé du domaine de franchisage, nous avons mentionné que c'est un domaine très complexe et quelle soit la forme ou la catégorie de franchise, cela n'empêchera pas la créativité des différents types de franchises. Il ne faut pas aussi la percevoir comme une contrainte ou une formule qui conviendrait le plus à l'assouvissement des besoins particuliers des franchiseurs ou du réseau de franchisé.

Nous avons mentionné l'existence de types de franchises, ce qu'il ne faut pas oublier c'est qu'à chaque type il y a des niveaux de développement de la franchise tel que la franchise individuelle, franchise territoriale et franchise maîtresse.

Cette présentation de l'existence de quatre catégories de franchise et l'existence de trois niveaux de développement de cette dernière, est faite juste avant tout attirer l'attention du lecteur et de l'informer de la complexité de différents aspects qui peuvent être liés au domaine du réseau de franchisage.



Dans notre étude nous allons nous concentrer sur la franchise d'exploitation au niveau de la franchise individuelle. Cette dernière est définie comme étant un contrat de franchise signé entre un franchiseur et un franchisé pour l'exploitation par le franchisé d'un seul établissement et s'il exploite plusieurs établissements, il doit faire en sorte d'avoir des contrats distincts pour chacun des établissements. Notre objectif primordial en se basant sur ce type de franchise est de s'assurer de la validité de certaines informations et qu'elle n'est pas influencée par des facteurs extérieurs ou intérieurs du réseau de franchisage. Le recours à l'étude de cas implique le recours à une multitude de sources et cela afin de donner de l'importance aux informations recueillies.

La section suivante sera consacrée aux outils de cueillette de données, détaillera plus amplement le choix des outils utilisés ainsi que la façon dont différents chercheurs les utilisent dans le cadre de leur recherche.

#### **4.2.1 L'étude de cas par comparaison inter-cas**

Dans le domaine des sciences de la gestion, cette approche est perçue comme assez moderne, en particulier quand on parle du domaine de franchisage pour lequel il existe très peu d'informations disponibles.

En se basant sur plusieurs travaux antérieurs, on a décidé d'adopter cette démarche. Les anciens travaux tel que Yin (2003), Einsenhardt (1989), nous proposent une démarche tenant lieu d'un compromis, tel que l'a mentionné Menvielle (2004) et Lefebvre (2004).

Tout cela fait en sorte que nous dirigeons notre étude davantage sur les différentes propositions d'Einsenhardt (1989), et cela afin de valider et de mettre en valeur notre démonstration méthodologique. Ce qui nous ramène à montrer que notre choix

d'échantillons doit tenir compte de certains critères spécifiques tout en se basant sur une logique de reproduction théorique et littéraire. Cette dernière permettra d'augmenter la validité et la fidélité. L'analyse des résultats sera faite en décrivant les cas de façon individuelle tout en se posant des questions du type « le pourquoi » et « le comment », à la fin, cette analyse se fera en comparant tout l'ensemble de résultats obtenus.

Lefebvre (2004), s'est basé, dans son analyse d'études de cas inter-franchisés sur « le Pattern Matching Logic », ce dernier étant préconisé et décrit par certains auteurs tel que Yin (2003) et Trachim (1989), mais que Einsenhardt (1989) a pu développer sa propre méthode qui se base essentiellement sur une comparaison inter-franchisé et cela afin de pouvoir trouver les points de convergence et de divergence existant entre les différents franchisés participant dans l'étude.

#### **4.3 La méthode de collecte de données :**

Cette présente recherche basée sur l'étude de cas avec des méthodes de types qualitatives et quantitatives. Combiner ces deux derniers types de méthodes est considéré comme étant un aspect primordial et très intéressant, ainsi que la complémentarité entre les outils de collectes de données s'avère comme un aspect nécessaire du processus dans une étude de cas, comme le mentionne Einsenhardt (1989).

Notre objectif dans cette recherche et en se basant sur le cadre conceptuel spécifique nous essayons de mieux comprendre comment le franchiseur peut relever le défi d'augmenter la satisfaction du franchisé par le biais de la communication interne.

Dans le monde des affaires et dans le domaine de la psychologie humaine tout être humain ou tout franchiseur est unique, ayant une façon de travailler propre à lui seul et ayant une certaine vision du marché où il œuvre propre à lui également. Ça nous ramène

à essayer de partager profondément leur vision de leur marché afin de mieux les comprendre et de comprendre leur façon de penser c'est-à-dire qu'il faudra se mettre dans la peau des franchisés et avoir une certaine empathie avec eux. Cette perspective nous permettra de partager les visions propres des franchisés vis à vis de leur marché ainsi que les acteurs impliqués.

Cette méthode de travail nous permet de suivre des conseils et des recommandations faites par Einsenhardt (1989). Cette dernière propose de ne pas formuler d'hypothèses ainsi que d'éviter de rechercher les relations existantes entre variables et/ou théories mais propose l'utilisation de la littérature afin de formuler une problématique de recherche très claire et de recenser des variables intéressantes.

En se basant sur les études faites par Menvielle (2004), on remarque que la flexibilité de la démarche peut ne pas signifier que la démarche utilisée est loin d'être rigoureuse. Il se base dans ses recommandations sur les travaux faits par Einsenhardt (1989), et qui sont présentées dans un tableau sous le titre du processus de recherche selon Einsenhardt (1989).

Tableau 1 - Processus de recherche selon Einsenhardt (1989)

<i>Étapes</i>	<i>Activités prônées par Einsenhardt</i>
<i>Début de la recherche</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de questions de recherche</li> <li>• Spécification a priori des variables d'intérêt</li> <li>• Aucun recours à la théorie et aucune formulation d'hypothèse</li> </ul>
<i>Sélection de ces franchisés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délamination de la population</li> <li>• Échantillonnage théorique</li> </ul>
<i>Choix des instruments de collecte de données</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation de plusieurs méthodes</li> <li>• Combinaison de données qualitatives et quantitatives</li> <li>• Recours à plusieurs chercheurs pour la collecte</li> </ul>
<i>Début de l'investigation sur le terrain</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chevauchement de la collecte et de l'analyse</li> <li>• Usage de méthodes de collecte flexibles pour exploiter toute opportunité</li> </ul>
<i>Analyse de données</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de chaque franchisé individuel</li> <li>• Comparaison inter cas (franchisés) en utilisant des techniques de divergences et de convergences</li> </ul>
<i>Élaboration des hypothèses</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabulation itérative des données pour chacune des variables</li> <li>• Logique de reproduction comme d'un franchisé à l'autre</li> <li>• Recherche de « pourquoi » ou de « comment » dans la relation contractuelle, opérationnelle, communicationnelle (mise en lumière)</li> </ul>
<i>Comparaison à la littérature</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison à la littérature divergente</li> <li>• Comparaison à la littérature allant dans le même sens</li> </ul>
<i>Conclusion</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attente de la saturation théorique lorsque possible</li> </ul>

Source : traduit et adapté de Einsenhardt (1989)

Dans le contexte de l'approche de la méthode qualitative, Deslauriers (1991) met en évidence qu'il faut s'approcher du terrain de travail, c'est à dire de se mettre dans la peau du franchisé afin de bien comprendre le fonctionnement sur le terrain, se faire plus inductif et se laisser imprégner de l'air du temps. Deslauriers (1991) déduit qu'on ne

peut plus étudier toutes sortes de transformation avec un instrument qui mise la régularité, stabilité et le grand marché.

La recherche qualitative ne se caractérise pas par les données, puisqu'elles peuvent aussi être quantifiées. La dite recherche qualitative est plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse aux cas et aux échantillons plus restreints, mais bien analysés, et c'est ce que nous avons fait pendant notre recherche.

Le recours à l'étude de cas est très utile lorsque les questions de recherche s'énoncent sous la forme d'un « comment », ou d'un « pourquoi ». (Yin, 2003)

En se basant sur notre approche qui est de nature inductive, la taille de l'échantillon au départ demeure inconnue. Ce qui nous ramène à conclure qu'en partant la taille de l'échantillonnage constitue une interrogation qui sera résolue en fonction de la richesse l'information recueillie. Néanmoins plusieurs auteurs, comme Yin (2003), qui dans ses recherches a déduit l'existence de deux approches d'études de cas possibles qui sont l'étude de cas unique et l'étude de cas multiple.

L'étude de cas demeure justifiée puisqu'elle est consultée lorsque le chercheur veut vérifier une théorie existante, cela pour des fins de confirmation de l'information ou afin de la remettre en cause ou de la compléter, lorsque l'étude de cas présente un caractère unique ou extrême, et enfin pour son utilisation qui fait référence à un phénomène rare et inaccessible à la communauté.

En ce qui concerne notre travail, nous nous basons sur la concentration d'une étude multi-cas d'où l'avantage de permettre des analyses inter-franchisés, et d'étudier

chacun des cas en profondeur pour mieux comprendre le contexte. Ceci dit que le recours à l'étude de cas multiples nous implique à bien analyser chacun des cas comme un ensemble d'expériences multiples et non comme une multitude de répondants faisant partie d'une étude.

#### **4.4 La constitution de notre échantillon :**

Selon plusieurs auteurs qui ont discuté des techniques utilisées afin de constituer l'échantillon sur lequel on pourra travailler afin de réussir notre étude, Deslauriers (1991) met l'accent sur la différence existante entre les techniques utilisées en recherche qualitatives et celles utilisées en recherche quantitative. Ce dernier approuve que les techniques qu'on utilise dans la recherche qualitative se démarquent de celle de la recherche quantitative.

Dans l'optique de notre recherche, ce qui nous intéresse c'est de comprendre le rôle du franchiseur dans la satisfaction du franchisé dans la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle et cela la par le biais d'un système de communication interne.

Dans le cadre de notre étude, notre recherche s'est basée sur six (6) franchisés et deux (2) responsables des franchisés (ceux-ci ont remplacé les franchiseurs vu leur non proche disponibilité), de deux (2) franchises différentes mais œuvrant dans le même domaine d'activité et qui est le nettoyage.

##### **4.4.1 La sélection des franchisés**

Dans cette section se rapportant à la sélection des franchisés, la démarche était très simple. Cette démarche consistait à choisir les deux franchises sur lesquelles nous allons

mener notre travail et faire la comparaison et nous avons contacté les franchisés choisis afin de leur expliquer notre projet de recherche, l'objectif de notre recherche et la pertinence de leur implication dans notre travail.

#### **4.4.2 La procédure d'échantillonnage**

Dans cette partie de notre travail, nous avons opté pour plusieurs critères d'échantillonnage qui sont au nombre de quatre (4). Ces derniers sont la région géographique, le secteur d'activité, la taille et le type de franchise d'exploitation en nettoyage (domicile, commercial, désinfection et peinture).

Dans un premier lieu nous nous sommes limités géographiquement parce que nous nous intéressons uniquement aux franchisés œuvrant dans la province du Québec.

Dans un deuxième lieu, sur le type de franchise d'exploitation, et notre choix était sur le secteur de nettoyage de type commercial, domicile etc..

#### **4.5 Les instruments de la collecte de données**

Afin de bien réussir notre travail et pour bien entreprendre toute démarche sur le terrain, nous avons fait une recherche documentaire sur les deux franchises concernées par l'étude et cela afin de mieux comprendre leur influence dans cet environnement. Nous avons essayé aussi de bien comprendre les acteurs faisant partie du système de franchisage dans le domaine de nettoyage dans la province du Québec et cela afin de mieux comprendre aussi l'influence sur l'environnement de travail et n'oublions pas que cela nous a permis de mieux comprendre le rôle des acteurs dans le domaine de franchise dans la relation existante (Contractuelle, opérationnelle et communicationnelle).

#### 4.5.1 Le codage des données

Dans une recherche qualitative et afin de réussir à aboutir à de meilleurs résultats le codage de donnée est très pertinent. Comme le mentionne Charmaz (1983) « *le découpage des informations obtenues par observation, entrevue ou autre moyen et leur renseignement* », n'oublions pas aussi que ce codage de données est décrit comme étant un symbole appliqué à un groupe de mot permettant d'identifier, de rassembler ou de classer différentes informations obtenues à partir de différents moyens, comme le mentionne Deslauriers (1991).

Nous avons identifié dans notre étude de recherche des éléments d'analyse à partir d'une étude faite par l'auteur Hing (1993) et cela dans le domaine de restauration. Dans son étude il a ressortit dix-sept (17) éléments d'analyse de satisfaction de la part de franchisé au sein d'un réseau de franchise.

En se basant sur des travaux antérieurs, plus spécifiquement celle de Hing (1993), nous remarquons qu'il a fait un certain classement pour le codage de données. Il a aussi mentionné que le codage dans une recherche qualitative est très important et il s'agit d'un travail de création, d'interprétation et de d'induction. Donc, en recherche qualitative, le codage est défini comme étant un travail de création, d'interprétation et d'induction.

Afin que la phase de codage soit bien réalisé, Strauss (1987) suggère de :

- poser des questions aux données, les analyser de différent point de vue, déceler leur pertinence et comprendre ce qu'elles indiquent
- analyser les données minutieusement



- arrêter le coder pour rédiger des notes théoriques
- ne pas présumer d'une catégorie ou d'une autre avant qu'elle ne s'avère importante.

#### **4.6 L'entrevue semi-dirigée (voir annexe 1 pour la grille d'entrevue)**

Une entrevue semi-dirigée est définie comme étant une technique qualitative fréquemment utilisée. Elle permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes défini par les enquêteurs.

L'entrevue semi-dirigée peut venir compléter et approfondir les domaines de connaissance spécifiques liés à l'entretien qui se déroule librement à partir d'une question, ainsi qu'elle permet de compléter les résultats obtenus lors des sondages ou lors d'une recherche qualitative.

L'utilisation d'une telle approche va nous permettre d'investiguer des pistes de recherches qui ne sont pas définies dans notre grille d'entrevue, alors que nous utiliserons un questionnaire ouvert qui nous permettra de faire le tour de notre cadre conceptuel spécifique.

En ce qui concerne notre façon d'aborder les questions, nous débuterons par des questions préliminaires qui permettrait à notre interviewé de se présenter, son expérience dans le réseau de franchise, depuis combien de temps il en fait partie et son positionnement dans son secteur d'activité. Par la suite, nous essayons d'aborder les points relatifs à notre recherche mais en tentant de s'assurer qu'il existe un certain sentiment de confiance de la part de notre interviewé et l'assurer de la confidentialité des informations divulguées.

## **4.7 Validité de notre méthode de recherche**

Afin de rendre notre travail plus pertinent, la qualité de notre méthode de recherche repose sur plusieurs types de tests qui peuvent être utilisés pour n'importe quel type de recherche sociale, dont pour l'étude de cas. La validité du construit, la validité interne, ainsi que la fiabilité du modèle qui doit être éprouvés avant toutes collectes de données. Ce qui ramène à conclure que ces éléments doivent être combinés et cela afin de bien solidifier les preuves proposées.

Nous allons nous baser sur l'élaboration de ses instruments et cela afin de voir comment ces tests s'appliquent dans le cas de notre recherche.

### **4.7.1 La validité de construit**

La validité du construit désigne le fait que le concept est mesuré de façon adéquate, ce qui veut dire que tous les indicateurs des cinq dimensions sont reliés entre eux pour bien mesurer ce concept. D'une autre façon, la validité du construit dans notre recherche signifie que « la méthode de recherche utilisée a pu répondre à notre question de départ qui est « *Comment le franchiseur peut-il augmenter la satisfaction de ses franchisés par le biais de la communication interne* ». (Deslauriers, 1991)

### **La multiplicité des sources de preuves :**

Dans cette approche et afin de rendre plus crédible notre recherche, il convient de recourir à de multiples sources de preuve. Dans notre cas, nous avons recours à diverses preuves que ce soit la documentation ou les entretiens.

Dans un premier lieu, nous considérons l'entretien ou l'interview comme étant notre source essentielle de preuve.

Afin de recueillir une information riche qui provient de la pratique, nous avons mis en place un outil de mesure avec des questions ouvertes sur la relation contractuelle et communicationnelle, afin de laisser la libre réponse aux franchisés sélectionnés. En d'autres termes cela a l'avantage de laisser au franchisé de parler de la façon qu'il perçoit vis à vis de sa relation avec son franchiseur au sein de son réseau de franchise.

Pendant tout interview, un effort a été fait afin d'avoir l'autorisation verbale du franchisé de prendre des notes et d'enregistrer de façon à ce que notre collecte d'information soit la plus réaliste possible, on a eu l'acceptation pour la prise des notes et le refus pour l'enregistrement.

La rencontre avec les franchisés interrogés, dans le cadre de notre étude a été réalisée majoritairement sur le lieu de travail. Cette entrevue de type semi dirigée et se faisant dans le milieu du travail du franchiseur interviewé est considéré comme étant une forme d'observation directe et qui nous permet de mieux évaluer le contexte dans lequel le franchisé évolue, sa taille, son environnement et la relation opérationnelle.

Il ne faut pas oublier aussi que la documentation est considérée comme étant la dernière façon pour justifier la validité du construit. Cette documentation peut être définie comme étant tout commentaire émis par le franchiseur, des articles écrits par les franchisés et/ou franchiseur, ou des articles de presse. Ces différentes documentations (articles de presse, articles écrit par les franchisées ou/et franchiseurs etc,...) constituent une preuve pour justifier d'autres sources qui viendra confirmer ou infirmer les dires des

personnes rencontrées. Cette multiplicité de sources permet d'augmenter la validité du construit.

#### **4.7.2 La validité interne**

Par validité interne, on veut s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par notre étude. Gagnon (2003) décrit la validité interne comme étant : «la validité interne est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement d'état de la cible sont solides et qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables».

#### **4.7.3 La validité externe**

La validité externe se définit comme étant les caractéristiques d'une structure de preuve qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés pour les fins d'une étude comme déduit Gauthier (2003).

D'après Lincoln et Guba (1985), les notions de généralisation peuvent ne pas s'appliquer, mais si c'est le cas, il faudrait inventer une procédure nouvelle qui permettrait de rendre la pratique de la recherche comme étant qualitative. Ces deux auteurs proposent plusieurs critères parmi eux : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la validation.

- **Fiabilité**

L'objectif de cette partie ou ce test, est de s'assurer qu'un autre chercheur, en suivant la même méthodologie aboutisse à la même analyse et certainement aux mêmes résultats que ceux découvertes dans notre analyse de cas. Il s'agirait d'établir notre démarche avec une certaine précision, et cette dernière pourrait se résumer comme suit :

- Le terrain doit être constitué seulement de franchise répondant aux quatre critères de l'échantillonnage décrits dans la section procédures de l'échantillonnage
- L'analyse de l'étude de cas doit nous permettre de bien comprendre le rôle du système de communication interne dans la satisfaction du franchisé.
- Les interviews ont lieu avec les franchisés opérant sa franchise.
- La façon avec laquelle se sont déroulés les interviews doit être comme suit : le chercheur pose des questions semi-dirigées, prend des notes. Après la prise de note le chercheur doit lire à haute voix les informations écrites et au besoin elles seront corrigées par le franchisé interviewé.

#### **4.7.4 La relation avec les acteurs**

Dans cette étape et avant les interviews, nous avons communiqué par téléphone et courriel électronique avec les franchisés et cela afin de cédule une date de rencontre dans le cadre de notre étude. Au début de chaque interview avec chaque franchisé sélectionné, nous demandons la permission sur la possibilité de prendre des notes sur les propos et cela afin de reproduire avec exactitude leurs évaluations, ainsi que de leur demander si l'enregistrement de l'interview ne crée pas de souci et cela afin d'avoir des arguments et des notes pour avancer notre travail. Le respect de la confidentialité est un des critères sur lequel on se base aussi, c'est à dire le fait de ne pas mentionner le nom d'aucun des franchisés, ou de son réseau de franchisage. Aussi, en tant que chercheur, nous devons prendre en compte que les participants ont peut-être fait l'objet d'autres études.

Cette écologie du terrain de recherche doit statuer chaque comportement à adopter auprès de nos interlocuteurs et cela en leur laissant une bonne impression et favorisant

aux futurs chercheurs une porte ouverte à d'autres recherches, c'est à dire que la question d'éthique est une façon d'envisager à la fois le présent et le futur.

Dans le prochain chapitre, nous allons vous présenter l'analyse et l'interprétation des résultats de notre étude.

## **CHAPITRE 5**

### **PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

Ce dernier chapitre de notre étude est composé de deux parties, l'une qui reprend l'historique des franchisés rencontrés et cela afin de découvrir toutes les étapes décrivant les différents objectifs. N'oublions pas aussi qu'on mettra l'accent sur leur passé professionnel et cela jusqu'à ce qu'ils aient acquis leur franchise actuelle.

Dans le contexte de la deuxième partie de ce chapitre, on essayera d'exposer une analyse comparative des cas suivant les cinq (5) dimensions distinctes dans le rôle de la communication interne (CI) en rapport avec la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle. Ces derniers sont spécifiés dans notre cadre conceptuel spécifique et/ou dans le modèle de recherche.

Afin que notre recherche et analyse de données soient bel et bien réussies, nous nous sommes basés sur l'élaboration de notre propre grille et cela à partir des différents facteurs de satisfaction énoncés par Hing (1993). Ce dernier mentionne dans ces recherches qu'un franchisé satisfait cela dépend de plusieurs facteurs d'informations de la part des deux acteurs principaux du réseau de franchise, à savoir le franchiseur et le franchisé.

Étant donnée la complexité du domaine du franchisage, notre démarche est basée sur un modèle déjà existant, qui est celui de Hing (1993), et cela afin d'effectuer l'analyse inter-franchisé.

## **5.1 Présentation générale des cas étudiés**

Le choix de la franchise est fait selon l'objectif primordial de notre recherche visant à montrer le rôle de la communication interne dans la satisfaction des franchisés dans des PME Québécoises.

Dans les tableaux qui suivent, les franchisés et les responsables des franchisés ont été numérotés et cela afin de garder l'anonymat et la confidentialité des informations fournis.

On remarque dans les tableaux ci-après que l'expérience des franchisés varie entre une année et trois ans dans le domaine de nettoyage. En plus, nous remarquons que les franchisés N 1 et M 1 ont plus d'expérience autant dans le domaine de nettoyage qu'au sein d'un réseau de franchisage. N'oublions pas aussi un point assez essentiel, c'est leur formation antérieure qui paraît presque la même pour les franchisés interviewés.

Dans la plupart des deux cas on remarque que les franchisés ont une certaine expérience reliée au domaine du nettoyage ainsi que dans le réseau de franchise.

Les tableaux ci-dessus nous résume l'expérience des franchisés interviewés; ainsi que les responsables des franchisés et leur expérience dans le domaine de franchisage.

*« N concerne les franchisés de la franchise X »*

*« M concerne les franchisés de la franchise Y »*



Tableau 2 - Présentation générale du profil des franchisés interviewés  
(FranchiseX)

Cas 1	Type/ Nettoyage	Franchisé interviewé				
		Franchisé depuis	Expertise antérieure		Formation	Expérience antérieure
			Nettoyage	Franchisé		
N1	Domicile	2004	3 ans	3 ans	Collégial	technicien
N2	Commercial	2008	5 ans	Aucune	Universitaire	Gestion
N3	Désinfection	2010	Aucune	Aucune	Universitaire	Gestion

Tableau 3 - Présentation générale du profil des franchisés interviewés  
(Franchise Y)

Cas 2	Type/ Nettoyage	Franchisé interviewé				
		Franchisé depuis	Expertise antérieure		Formation	Expérience antérieure
			Nettoyage	Franchisé		
M1	Nettoyage domicile	2010	3 ans	2 ans	Universitaire	Marketing
M2	Peinture et nettoyage	2010	1 ans	Aucune	Secondaire	Technicien
M3	Commercial	2009	3 ans	Aucune	Universitaire	Gestion

## **5.2 Présentation des résultats d'analyse des cas de franchisés selon les objectifs de recherche de notre étude**

Dans un premier lieu nous allons présenter les résultats qui permettraient de donner un aperçu sur la situation de chacun des franchisés interviewés. Une présentation des éléments de convergence et de divergence serait la deuxième étape, et cela afin de mieux comprendre notre problématique. Notre objectif primordial est de mieux comprendre les objectifs de recherche 1, 2 et 3.

En ce qui concerne les objectifs de recherche restant (4 et 5), seront présentés à la fin de la synthèse de la première partie.

### **5.2.1 Objectif de recherche # 1**

« Identifier le rôle de la relation contractuelle dans l'atteinte de la satisfaction des franchisés »

#### **Le cas N1 :**

Le franchisé N1 est âgé de 38 ans et ayant pour formation académique un niveau collégial et une expérience comme technicien. Pendant l'entrevue que nous avons eue avec lui, il nous a fait part que la décision d'acquérir la franchise en 2004 était basée sur le fait qu'il voulait être son propre patron, et de générer un nouveau revenu ainsi que de vivre une nouvelle expérience pleine de défis à surmonter.

Le franchisé nous explique aussi que son choix s'est fait suite à une longue étude et la croissance rapide de ce réseau de franchise l'a encouragé à acquérir sa première franchise, par ses propres mots « *Je ne pouvais pas passer à côté de cette opportunité d'affaire, un réseau qui croît si vite et le prix de la franchise n'étant pas trop cher, j'ai*

*pris le temps de bien penser, étudié toutes les opportunités à l'entour, parler avec du monde et mon choix est fait, je suis très fier de mon achat .... ».*

Le franchisé nous explique aussi que de 2004 à aujourd'hui il a eu la chance d'avoir deux (2) franchises dans le territoire du Québec (Mauricie et Montréal).

Le franchisé nous a expliqué pendant l'entrevue qu'il était satisfait face au contrat de franchise puisqu'il a eu connaissance de tout le contrat et ce qu'il contenait et le franchiseur a bien expliqué toutes les clauses se rapportant au contrat d'achat et de l'appartenance au réseau de franchise.

### **Le cas N2 :**

Le franchisé est âgé de 40 ans et possède quatre (4) franchises dans le domaine du nettoyage commercial et domestique. Le franchisé est un gestionnaire de métier ce qui l'a bien aidé à gérer sa première acquisition et en arriver jusqu'à posséder quatre franchises.

Pour ce franchisé la décision d'acquérir cette franchise est d'agrandir son réseau d'affaire ainsi que cet achat était une opportunité très gagnante selon le rapport coûts/bénéfices.

Le franchisé a mentionné aussi un autre point très important c'est la croissance du réseau de franchise sur le territoire du Québec.

Ce dernier nous a expliqué qu'il est satisfait de la relation contractuelle, puisque lui aussi il a pu comprendre les clauses du contrat de franchise par le franchiseur avant de signer le contrat.

### **Le cas N3 :**

Le présent franchisé nous explique qu'il a été influencé par son entourage lors de l'acquisition de sa toute première franchise. Pour lui l'achat de la franchise était un défi pour se lancer dans les affaires.

Le franchisé est âgé de 30 ans, nous explique qu'il est insatisfait vis-à-vis la compréhension du contrat de franchise, ainsi qu'il n'a pas eu la chance de bien comprendre l'information de la part du franchiseur.

Le franchisé ajoute sur les raisons de l'acquisition de cette franchise c'est son ambition et le rapport coûts/Bénéfices ainsi que la culture du réseau de franchise. Il ajoute que c'est sa seule franchise et peut être dans un avenir proche il va acquérir une autre franchise.

### **Le cas M1 :**

Le franchisé est âgé de 32 ans, un ancien représentant commercial d'une compagnie d'équipement informatique. Il nous explique qu'il a acquis la franchise en 2010 ; l'objectif de cette acquisition étant de créer son propre emploi ainsi que d'être son propre patron et travailler à son compte.

Le franchisé nous explique qu'il est très satisfait de la relation contractuelle et nous explique qu'il connaît le réseau depuis longtemps ainsi qu'il connaît l'évolution du

réseau, d'où le leadership, la rétention des franchisés, l'équilibre du pouvoir au sein du réseau ainsi que la culture de la franchise.

En ce qui concerne la compréhension du contrat de franchise, le franchisé mentionne qu'il est satisfait, en ajoutant qu'il a eu le temps de bien comprendre et lire le contrat et a eu droit aux explications nécessaires de la part des personnes concernées.

### **Le cas M2 :**

L'analyse des éléments étudiés dans le cas du franchisé M2, il s'agirait d'une franchise de niveau régional. Le franchisé est âgé de 33 ans, ayant une expérience dans le domaine de nettoyage n'excédant pas une année. Ce dernier a acquis la franchise afin d'être son propre patron ainsi qu'il s'agissait d'une opportunité d'affaire vu la croissance du réseau de franchise.

Le franchisé, lors de notre rencontre, a précisé sa satisfaction vis-à-vis de la relation contractuelle, vu qu'il a bien compris ce que comporte le contrat. Il nous précise aussi qu'il va se limiter à une seule franchise vu ses obligations familiales ainsi que le nombre d'heures de travail qu'il fait pour maintenir le contrôle de sa franchise. N'oublions pas que la notoriété et le coût de la franchise sont d'autres raisons de cette acquisition.

### **Le cas M3 :**

Le dernier franchisé est âgé de 28 ans, nous explique qu'au moment de l'acquisition de sa franchise, il n'avait aucune expérience dans le domaine de franchisage mais ayant acquis une expérience pendant qu'il était aux études puisqu'il travaillait pour ce réseau de franchise.

Le franchisé nous explique que les raisons pour lesquelles il a intégré ce réseau de franchise pas un autre c'est le rapport coût/Bénéfice, la notoriété de la franchise ainsi que la culture et les valeurs du réseau de franchise. Il ajoute à ça qu'il est satisfait de la relation contractuelle, *« Avant de signer le contrat j'avait beaucoup de questions dans ma tête et je me sentais bloqué vis-à-vis la signature du contrat mais au moment que je parlais avec le franchiseur et qu'il m'a expliqué le contrat de franchise et les clauses que je n'avais pas compris »*.

Dans cette première partie de notre analyse nous avons essayé d'expliquer et d'identifier le rôle de la relation contractuelle dans l'atteinte de la satisfaction du franchisé. Dans ce premier objectif nous avons remarqué que parmi les six (6) cas de franchisés rencontrés, seulement cinq (5) franchisés (N1, N2, M1, M2, M3) ont démontré leur satisfaction vis-à-vis du contrat de franchise, tandis que le franchisé (N3) nous a fait part de son insatisfaction face au contrat de la franchise.

L'insatisfaction de N3 est due à la non compréhension du contrat et le manque d'informations émises par le franchiseur afin de lui expliquer toutes les clauses du contrat. Contrairement au franchisé (N3), les autres franchisés, (N1, N2, M1, M2, M3), ont démontré leur satisfaction face au contrat de franchise puisque d'après eux ils ont eu la chance de bien comprendre toutes les clauses du contrat de franchise ainsi que de bénéficier de toutes les informations voulues de la part du franchiseur ou des responsables des franchisés.

## **5.2.2 Objectif de recherche # 2**

« Identifier le rôle de la relation opérationnelle dans l'atteinte de la satisfaction des franchisés »

### **Le cas N1 :**

Pendant l'entrevue avec le franchisé il nous a fait part de sa satisfaction vis-à-vis la relation opérationnelle. Il mentionne que la relation la plus satisfaisante provient de la relation opérationnelle, puisqu'elle est basée sur le rapport coût/Bénéfice, coût d'achat ainsi que la notoriété de la franchise.

### **Le cas N2 :**

Le franchisé nous a exprimé sa totale satisfaction vis-à-vis du manuel d'exploitation ainsi que du positionnement de la franchise dans le marché concurrentiel, sachant que le marché de service de nettoyage est assez achalandé vu l'existence de plusieurs franchises offrant les mêmes services.

Le franchisé est satisfait au niveau de la relation opérationnelle, « *Je suis très satisfait de mon acquisition ..., je m'estime heureux et chanceux de faire partie de ce réseau de franchise pas un autre et cela en considérant le coût/Bénéfice, la notoriété, la qualité du support du franchiseur, la formation initiale ainsi que le coût initial de la franchise elle-même... »*

### **Le cas N3 :**

Le franchisé exprime sa satisfaction sur tous les niveaux, tel qu'opérationnel, manuel d'exploitation ainsi qu'il nous montre sa totale confiance et le respect qu'il a pour le franchiseur, puisque ce dernier lui fournit les informations nécessaire et fait un suivi des opérations de proche afin de lui venir en aide en cas de besoin.

### **Le cas M1 :**

Le franchisé est « très satisfait » de la qualité du support, du manuel d'exploitation ainsi que le rapport coût/Bénéfice et la notoriété. Il a aussi mentionné que sa plus grande satisfaction réside dans la stabilité des employés sous sa charge et il n'a pas oublié de mentionner la bonne relation qui le lie avec la direction du réseau de franchise.

Ce dernier nous mentionné aussi son grand respect envers le franchiseur pour la formation initiale accordé après l'acquisition de la franchise ainsi que le suivi des opérations. Ce dernier suivi consiste à bien vérifier la conformité des services rendus et cela afin de vérifier que le franchisé suit le réseau de franchisage dans tous les services accordés aux clients.

### **Le cas M2 :**

Le franchisé est « satisfait » de la qualité du support opérationnel. Mais par contre il exprime son insatisfaction à l'égard du positionnement concurrentiel puisque ce phénomène pourrait affecter directement ou indirectement le rapport coûts/Bénéfices, il mentionne aussi le fait que lorsque le sujet est abordé avec le franchiseur le délai de réponse est très insatisfaisant.

Pour ce franchiseur la relation la plus satisfaisante étant celle de la relation opérationnelle, mais en même temps le franchisé montre son insatisfaction à l'égard de la formation initiale accordée par le franchiseur.



### **Le cas M3 :**

Pour ce franchisé la relation la plus satisfaisante réside dans la relation opérationnelle à propos du coût/Bénéfice et la notoriété du franchiseur. Il montre aussi une grande satisfaction vis-à-vis de la formation initiale.

Le franchisé est « satisfait » de la qualité du manuel d'exploitation et du positionnement du réseau de franchise au sein du marché de la concurrence, mais en mentionnant sa connaissance que la compétition dans le marché de nettoyage pourrait devenir plus agressive.

Dans ce deuxième objectif, nous avons remarqué que les six (6) cas de franchisés interviewés ont fait part de leur satisfaction vis-à-vis la relation opérationnelle. Tandis qu'un (1) seul franchisé (M2) a démontré son insatisfaction vis-à-vis du positionnement concurrentiel du réseau de franchise. Cette insatisfaction ne fera pas en sorte de changer son avis sur le fait qu'il est satisfait de la qualité de support opérationnel. Les cinq (5) autres franchisés (N1, N2, N3, M1, M2) ont exprimé leur satisfaction à l'égard de la qualité du support et du manuel d'exploitation ainsi que le rapport coût/bénéfice.

Tous les franchisés interviewés ont un point en commun, c'est que la relation opérationnelle est la plus satisfaisante, même si M2 a démontré son insatisfaction à l'égard de la formation initiale et le rapport coût/bénéfice.

### **5.2.3 Objectif de recherche # 3**

« Identifier le rôle de la relation communicationnelle dans l'atteinte de la satisfaction des franchisés. »

### **Le cas N1 :**

Le franchisé est « satisfait » de la communication avec le franchiseur et cela en mentionnant qu'il reçoit quotidiennement des courriels de motivation ou des réponses aux questions qu'il pose et cela par téléphone, conférence sur Skype ou en personne.

Le franchisé mentionne aussi l'existence de plusieurs types de moyens de communication qui font en sorte qu'il ait accès à toutes les informations nécessaires. Il nous exprime aussi son grand respect pour le responsable des franchisés qui fait un grand travail afin de faciliter la tâche des franchisés ainsi que d'augmenter leur degré de satisfaction, cela en répondant à toutes leurs questions posées concernant des problèmes à régler ou concernant des informations générales concernant tout le réseau de franchise.

*« J'exprime ma grande satisfaction à l'égard des moyens utilisés pour avoir accès aux informations nécessaires ou afin de trouver une solution pour des problèmes rencontrés quotidiennement....Même si le responsable des franchisés ou le franchiseur communiquent avec nous par courriels, Skype, téléphone, par la poste ou en personne, je suis sûr qu'il existe d'autres moyens qui sont plus rapides et plus efficace .....,»*

### **Le cas N2 :**

Au début le franchisé a commencé par nous expliquer l'importance de la communication bidirectionnelle, après quoi il a exprimé sa satisfaction vis-à-vis la relation communicationnelle.

Il nous a expliqué que lui même s'il n'est pas en contact direct avec le franchiseur, le responsable des franchisés accomplit très bien ses tâches et ses responsabilités même si parfois ça prend un peu plus de temps afin d'avoir des réponses ou avoir l'information recherchée. Même si parfois le délai est un peu long, le franchisé exprime sa satisfaction et dit qu'il a accès à presque toutes les informations demandées.

Le franchisé a mis l'accent aussi sur un modèle de communication via Internet, sachant « Skype, OoVoo.. », et cela pour des conférences entre les franchisés appartenant au réseau de franchise, aussi la réception des courriels de motivation ou des réponses à des problèmes rencontrés ainsi que l'accès aux bases de données afin d'avoir les mises à jour concernant toutes les informations transmises par le franchiseur.

### **Le cas N3 :**

Ce franchisé est « très satisfait » de la communication avec son franchiseur. Il nous a expliqué que la communication est basée sur une communication hebdomadaire. Il a mentionné aussi qu'il est satisfait puisque pendant l'année il y a toujours une ou deux rencontres qui se font avec les autres franchisés faisant partie du réseau de franchise.

Par contre, le franchisé nous indique son insatisfaction face aux différents moyens de communications utilisés. Ces derniers s'arrêtent au niveau des rencontres ou des appels par téléphone dans son propre cas comparé aux autres franchisés appartenant au même réseau.

### **Le cas M1 :**

Le franchisé est satisfait de la communication avec le franchiseur par le biais des différents moyens de communications utilisés et cela afin que tous les franchisés du réseau de franchise aient accès aux différentes informations transmises par le franchiseur ainsi que les différentes réponses aux problèmes rencontrés.

En contrepartie le franchisé est conscient qu'il pourrait y avoir d'autres moyens de communications plus créatifs et plus faciles à utiliser afin de transmettre ou de recevoir l'information voulue entre tout le réseau de franchise, et cela réduirait le temps de réponses aux problèmes rencontrés parfois par les franchisés.

#### **Le cas M2 :**

Le franchisé mentionne qu'il est « insatisfait » du système communicationnel puisqu'il trouve que parfois il est laissé à lui-même. Ce dernier sait qu'il existe plusieurs moyens de communication mais quand il travaille et essaye de communiquer avec le restant du réseau ou avec le franchiseur il remarque son inexistence. Il a ajouté que sa seule satisfaction réside dans la communication publicitaire en groupe.

#### **Le cas M3 :**

Le franchisé est « très satisfait » de la relation communicationnelle qui le lie au franchiseur. Il nous a expliqué que l'échange d'information est existant et cela en utilisant plusieurs moyens de communication. Il a mentionné aussi qu'il a la chance de communiquer avec le responsable des franchisés sur une base régulière. Il est aussi satisfait des retours de Feedback que fait le franchiseur suite à des services rendus aux clients ou suite à des problèmes rencontrés.

Dans ce cas, le franchisé nous explique aussi que le responsable des franchisés leur donne accès à toutes sorte d'information et la communication existe dans les deux sens mais non pas dans un sens unique. Il nous explique aussi que les moyens dédiés sont très actifs au niveau de la gestion informationnelle des opérations.

Dans ce troisième objectif concernant la relation communicationnelle, nous avons remarqué que sur les six (6) cas de franchisé interviewés seulement cinq (5) franchisés (N1, N2, N3, M1, M3) qui ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis la relation communicationnelle, tandis que seul le franchisé (M2) nous a fait part de son insatisfaction, cela est dû au fait qu'il se sent laissé à lui-même. N'oublions pas que même si le franchisé M2 a fait part de son insatisfaction, il a exprimé que sa satisfaction réside dans la communication publicitaire en groupe.

En ce qui concerne la satisfaction des franchisés vis-à-vis les différents moyens de communications, nous avons remarqué que quatre (4) franchisés sur les six (6) interviewés (N1, N2, M1, M3) ont exprimé leur satisfaction, tandis que les deux (2) autres franchisés (N3, M2) nous ont fait part de leur insatisfaction vis-à-vis les moyens de communication utilisés au sein du réseau de franchise.

Afin d'établir un modèle qui met en évidence une synthèse pratique de notre étude, on va essayer de présenter les points de convergence et de divergence sous forme de tableaux.

#### *5.2.3.1 Points de convergence entre les éléments d'analyse*

L'analyse faite nous a permis d'identifier plusieurs points en communs entre les différents cas étudiés. Dans le tableau 4 nous présenterons les éléments de convergence que nous avons jugés les plus importants et qui pourrait enrichir notre travail de recherche.

Dans cinq (5) cas sur six (6) cas étudiés, les franchisés interviewés sont satisfaits de la compréhension du contrat de franchise. Ces derniers nous ont expliqué les différentes raisons de leur satisfaction qui est lié soit à la disponibilité de toutes les

informations liées à la compréhension du contrat de franchise, des explications bien précises de la part des franchiseurs ou des responsables des franchisés lors des rencontres et enfin la disponibilité des informations requises par les franchisés afin de bien comprendre le contrat les liant au réseau de franchise. Tandis que le franchisé restant (N3) a montré son insatisfaction face à la compréhension du contrat. Cette insatisfaction est expliquée par le fait que le franchisé N3 s'est senti laissé à lui-même ainsi qu'il n'avait pas eu la chance d'avoir des explications plus précises du contrat.

Ce qui touche la satisfaction envers la notoriété, la rétention des franchisés et la formation initiale, on remarque que quatre (4) cas sur six (6) cas sont satisfaits de la notoriété tandis que les deux (2) autres cas restants se sont abstenus de répondre à cette question. En ce qui concerne la formation initiale on remarque que trois (3) cas sur six (6) cas étudiés sont satisfaits de la formation initiale faite par le franchiseur, M2 a montré son insatisfaction à l'égard de cette formation tandis que les deux (2) autres cas restants n'ont pas donné leur avis sur le point de la formation initiale.

Pour ce qui concerne la culture de l'entreprise on remarque que cinq (5) cas sur six (6) sont satisfaits de la culture et les valeurs de l'entreprise et c'est une des raisons qui les a poussés à acquérir la franchise. Quand on parle du leadership exercé par le franchiseur on remarque que quatre (4) cas sur six (6) cas sont satisfaits et M1 explique qu'il est très satisfait. Cette satisfaction réside dans la possibilité de la communication directe qui peut lier le franchisé au franchiseur ou au responsable des franchisés.

Quand on parle de la relation communicationnelle et de la communication interne on remarque que cinq (5) cas sur les six (6) cas interviewés ont montré leur satisfaction totale vis-à-vis à la relation communicationnelle qui les lie au franchiseur, au responsable des franchisés et au sein du réseau de franchise. N'oublions pas aussi leur

satisfaction vis-à-vis des moyens de communication utilisés afin de faire circuler l'information au sein du réseau de franchise, sauf le cas N3 et M2 qui ont montré leur insatisfaction vis-à-vis les moyens de communication.

Nous remarquons que sur les six (6) cas étudiés, juste trois (3) franchisés qui sont satisfaits du système de communication instauré, tandis que M2 est insatisfait de tout ce qui concerne la communication en tant que telle.

D'autres raisons concernant la satisfaction et l'insatisfaction des franchisés peuvent être abordé tel que l'expérience et son impact, la formation des franchisés, l'ancienneté au sein du réseau de franchise et enfin nous pouvons mettre en évidence le type du réseau de franchise auquel appartiennent les franchisés interviewés.

En ce qui concerne l'expérience des franchisés et son impact sur la satisfaction, nous avons pu constater qu'il n'y a aucun impact puisque ces derniers ont presque la même expérience comme nous pouvons le constater dans les tableaux 2 et 3 de notre étude.

Dans cinq (5) cas sur six (6) interviewés, nous avons remarqué que la formation des franchisés diffère et cela pourrait avoir un impact sur leur satisfaction. Suite aux différentes rencontres avec les franchisés, nous avons pu constater que N2, N3, M1 et M3 ont une formation universitaire dans le domaine de l'administration des affaires tandis que N1 et M2 ont juste un secondaire. Nous pouvons constater que la formation des franchisés peut avoir un impact sur leur satisfaction vis-à-vis la compréhension du contrat de franchise, la relation communicationnelle et la relation opérationnelle.

En ce qui concerne l'ancienneté des franchisés dans le réseau de franchise et son impact sur leur satisfaction, nous avons pu remarquer les franchisés (N3, M1, M2), ont acquis la franchise dans la même année (2010), contrairement N1 qui est franchisé depuis 2004 et N2 depuis 2008. Cela nous permet de dire que l'ancienneté au sein du réseau de franchise n'a aucun impact sur la satisfaction des franchisés.



*Tableau 4 - Points de convergence entre les différents franchisés*

<i>Éléments d'analyse</i>	<i>N1</i>	<i>N2</i>	<i>N3</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>
Compréhension du contrat de franchise	S	S	INS	S	S	S
Méthodes/Résolution/conflits	S	-	S	TS	INS	S
Respect territoire	-	S	-	INS	-	S
Leadership	S	-	S	TS	-	S
Culture de l'entreprise	S	-	S	S	S	S
Écoute du franchisé	-	S	S	S	-	S
Notoriété	S	S	-	S	-	S
Manuel d'exploitation	-	S	S	S	-	S
Formation initiale	-	S	-	S	INS	S
Communication interne	S	S	TS	S	INS	S
Relation contractuelle	S	-	S	S	-	-
Relation opérationnelle	S	S	S	S	S	S
Relation communicationnelle	S	S	TS	S	INS	TS
Relation bidirectionnelle	-	S	-	S	-	S
Système de communication	S	S	-	S	INS	S
Coût/Bénéfices	S	S	S	S	INS	S
Support aux franchisés	S	S	S	TS	INS	S
Moyen de communication utilisé	S	S	INS	S	INS	S

S : Satisfait

TS : Très satisfait

INS : Insatisfait

*Tableau 5 - Représentation des points de convergence et de divergence entre les différents franchisés*

	<i>N1</i>	<i>N2</i>	<i>N3</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>
<i>N1</i>	-	9/18	7/18	11/18	3/18	10/18
<i>N2</i>	9/18	-	5/18	12/18	2/18	12/18
<i>N3</i>	7/18	5/18	-	6/18	2/18	8/18
<i>M1</i>	11/18	12/18	6/18	-	3/18	11/18
<i>M2</i>	3/18	2/18	2/18	3/18	-	3/18
<i>M3</i>	10/18	12/18	9/18	10/18	3/18	-

Extrême divergence
  Extrême convergence

En se basant sur le tableau 5 qui présente les points de convergence entre les différents cas de franchisés étudiés et cela afin de montrer la complexité existante au sein des réseaux de franchise.

Afin de bien comprendre le tableau en haut, nous avons remarqué que le tableau 5 mentionne 9/18 à l'intersection de la ligne N2 et la colonne N1, et cela signifie bien qu'il existe neuf (9) éléments parmi dix-huit (18) qui sont identiques.

Nous avons remarqué qu'il existe une convergence inter franchisés moyennant es 3/4 des éléments d'études. Dans cette étude on remarque que dans le cas N2 et M2 il y a douze (12) points sur dix-huit (18) points en commun, ainsi que dans le cas N2 et M3 sont quasiment identiques. Mais on remarque que les six (6) points manquant se rapportent quasiment aux points de la relation opérationnelle.

Nous avons remarqué que la relation communicationnelle est perçue satisfaisante par la plupart des franchisés et cela en se basant directement sur la qualité de la relation établie entre les différents franchisés et le franchiseur.

#### *5.2.3.2 Points de divergence entre les éléments d'analyses*

Dans cette partie de travail, on remarque l'existence de plusieurs points de divergence entre les différents cas des franchisés interviewés.

En se basant sur le tableau 5, on constate que presque cinq (5) cas sur six (6) cas des franchisés interviewés associent leur satisfaction à la communication existante au sein du réseau de franchise, la relation opérationnelle ainsi que la qualité du support. Un des points important réside dans la volonté des franchisés de contrôler le marché du service de nettoyage.

Si on se base sur un autre élément qui est la formation initiale, on a pu constater une faible divergence comme si les franchisés interviewés n'ont pas accès à la même formation.

Pour ce qui a trait à la communication interne, nous avons remarqué que l'implantation par le franchiseur d'un système de communication interne pourrait

faciliter la compréhension des franchisés ainsi que de prévenir les différentes sources de conflits au sein du réseau de franchise. Donc le franchisé pourra avoir la chance d'évoluer au sein d'un réseau de franchise dans lequel il est facile d'accéder aux informations demandées ainsi que d'avoir les solutions aux problèmes plus rapidement, ce qui pousse à enlever le problème existant qui est le temps de réponse de la part du franchiseur suite aux demandes ou aux conflits existant au sein du réseau de franchise.

#### **5.2.4 Objectif de recherche # 4**

*« Identifier le rôle des acteurs dans l'atteinte de la satisfaction du franchisé »*

Rendu à cet objectif, nous nous sommes aperçu que notre réflexion méthodologique a pris plus de sens et notre recherche va être plus riche.

N'oublions pas de préciser qu'à chaque début d'entretien avec les différents franchisés, nous avons demandé l'autorisation de prendre des notes et cela afin de bien avoir les informations ainsi que de garantir la transparence de notre intervention pour notre étude, et ce fut accepté à chaque entretien. Pour ce qui est de l'utilisation d'un matériel d'enregistrement, on a eu un certain blocage de la part des franchisés vu la complexité du contrat les liant au franchiseur.

Une des étapes la plus importante aussi c'est de ne pas citer ni le nom des franchisés interviewés ni le nom des franchises sur lesquelles notre étude a été faite, même si dans deux (2) cas sur six (6) cas des franchisés étaient ouverts à ce que leur noms soient mentionnés mais par précaution nous n'avons cité aucun des noms.

Enfin, en tant que chercheur il fallait prendre en compte que les franchisés ont peut-être eu l'occasion avant de participer à une étude pareille ou différente donc on devait laisser une bonne impression et adopter un comportement adéquat auprès de nos interlocuteurs. Ceci a pour objectif de garder une porte ouverte pour toutes personnes faisant de la recherche.

Tout au long de notre recherche et avant d'avoir l'acceptation de deux réseaux de franchises sur lesquels va porter notre étude, nous avons essayé de communiquer avec certains franchiseurs et cela en leur expliquant notre travail de recherche ainsi que de leur expliquer les retombées positives de notre recherche, mais dans la plupart des cas c'étaient un refus et cela parce qu'ils n'avaient aucun intérêt à ce que les franchisés s'interrogent sur la communication interne. Mais dans les deux cas acceptés, les franchiseurs étaient très ouverts à l'idée ainsi que ça leur permettrait de remédier à quelques conflits se rapportant à la relation communicationnelle, la communication interne ainsi que les différents moyens utilisés de la part des franchiseurs pour faire circuler les différentes informations primordiales pour les franchisés ainsi que tout le réseau de franchise.

Pour commencer nous allons nous baser sur certaines informations que nous avons jugés importantes, le rôle du franchiseur est omniprésent dans les trois (3) types de relations tel que opérationnelle, communicationnelle et contractuelle. En se basant sur les entrevues, on a pu remarquer que la relation opérationnelle est très dominante dans l'ensemble des réseaux de franchise.

Les franchisés appartenant aux différents réseaux de franchises s'entendent que les franchiseurs sont des personnes motivés et ayant un leadership très bien encadré.

On n'oubliera pas de mentionner que dans la relation communicationnelle, on remarque que cinq (5) cas sur six (6) cas étudiés s'entendent sur le fait qu'ils ont accès à toutes les informations voulues mais le seul inconvénient c'est que la façon diffère d'une franchise à une autre.

De leur part les franchisés ont montré une certaine volonté que les fournisseurs respectent les clauses contractuelles et cela afin de ne pas tomber dans un conflit sans solution. La formation initiale des franchisés est considérée comme un élément très important afin d'augmenter leur satisfaction et leur sentiment d'appartenance au réseau de franchise. Une des remarques très pertinentes qu'on a détecté c'est l'engagement de la part de certains franchisés dans leur rôle au sein de leur franchise. Tout ce qui touche la communication interne et les moyens utilisés on remarque une très grande implication de leur part.

Dans tous les cas étudiés, on remarque que le rôle du franchisé au sein du réseau de franchise passe par son implication dans la réussite de sa franchise.

#### **5.2.5 Objectif de recherche # 5**

*« Identifier les objectifs de satisfaction des franchisés »*

En se basant sur nos entrevues avec les franchisés, on a pu constater que les relations opérationnelles et communicationnelles sont les plus satisfaisantes.

Dans un premier lieu pour tout ce qui se rapporte à la relation opérationnelle, on remarque que certains éléments sont présents tel que le rapport coûts/Bénéfices, le coût initial de la franchise et dans quelques cas la formation initiale. Tandis que pour la

relation communicationnelle, on remarque que les éléments présents sont la communication interne, les moyens de communication utilisés, l'écoute du franchisé de la part du franchiseur ainsi que la qualité de la communication bidirectionnelle au sein du réseau de franchise.

On remarque la satisfaction des franchisés et cela en se basant sur la relation opérationnelle et communicationnelle, il y a certains éléments qui devraient être améliorés et d'autres révisés et qui touchent les moyens de communication ainsi que les délais de réponses de la part des franchiseurs suite à certains conflits rencontrés par les franchisés.

### **5.3 Interprétation des résultats :**

Dans tous les cas étudiés nous avons pu remarquer que les relations les plus satisfaisantes sont la relation opérationnelle et la relation communicationnelle sauf pour le cas M2. Même si la communication interne paraît existante au sein du réseau de franchise il faut dire qu'il faut bien innover et instaurer d'autres moyens de communication qui pourraient faire en sorte d'augmenter la satisfaction du franchisé ainsi que son sentiment d'appartenance au réseau dans lequel il travaille.

Dans l'ensemble des cas étudiés nous avons constaté que les relations les plus satisfaisantes sont la relation opérationnelle et la relation communicationnelle, tel que décrit dans les tableaux 6 et 7, selon les points les plus pertinents;

*Tableau 6 - La relation opérationnelle satisfaisante dans l'ensemble des six (6) cas*

<i>N1</i>	<i>N2</i>	<i>N3</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>
Notoriété	Notoriété	-	Notoriété	-	Notoriété
Coût/Bénéfices	Coût/Bénéfices	Coût/Bénéfices	Coût/Bénéfices	-	Coût/Bénéfices
Qualité du support	Qualité du support	Qualité du support	Qualité du support	-	Qualité du support
Coût de la franchise	Coût de la franchise	Coût de la franchise	Coût de la franchise	Coût de la franchise	Coût de la franchise
Formation initiale	Formation initiale	-	Formation initiale	-	Formation initiale

*Tableau 7 - La relation communicationnelle satisfaisante dans l'ensemble des six (6) cas*

<i>N1</i>	<i>N2</i>	<i>N3</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>
C.I	C.I	C.I	C.I	-	C.I
Moyens utilisés	-	Moyens utilisés	Moyens utilisés	-	Moyens utilisés
S.C	S.C	-	S.C	-	S.C
Écoute du franchisé	Écoute du franchisé	Écoute du franchisé	Écoute du franchisé	-	Écoute du franchisé

C.I : Communication interne

S.C : Système de communication



## **CHAPITRE 6**

### **CONCLUSION GÉNÉRALE ET LIMITES DE L'ÉTUDE**

Au cours du chapitre cinq (5), qui est lié à la présentation des résultats et leur analyse, nous avons mis en évidence les convergences et les divergences qui caractérisent les différents types de relations, tel contractuelle, opérationnelle et communicationnelle au sein des deux réseaux de franchises œuvrant dans le domaine de nettoyage. Ce dernier chapitre a permis de détecter la relation la plus satisfaisante pour les différents cas de franchisés interviewés appartenant au deux réseaux de franchises.

Dans le présent chapitre, nous allons essayer de dégager les retombés pratiques et théoriques et nous allons présenter les limites de notre recherche ainsi que les différentes pistes futures.

En étudiant les six (6) cas de franchisés interviewés, œuvrant dans le domaine de nettoyage (commercial, domicile, peinture, etc.), nous avons eu la chance de bien saisir et comprendre l'importance de certains facteurs qui pourraient influencer l'attitude des franchisés, c'est-à-dire des facteurs d'influences pour une meilleure satisfaction des franchisés. Notre question de recherche étant : « le rôle du système de communication interne mis en place dans l'atteinte des objectifs fixés par les acteurs de la franchise » a été bien éclairé.

Les six (6) études de cas étudiés ont du moins apportée un certain éclairage sur cette question de recherche et ont pu aider à enrichir la théorie d'implantation d'un système de communication interne et son amélioration dans certains des cas. Suite à

cette étude, nous nous sommes rendu compte de l'existence d'un système de communication interne mis en place dans certains des cas, mais qui est à améliorer et sa quasi inexistence dans d'autres cas.

Par cette étude, on a bel et bien remarqué que sur les six (6) cas des franchisés étudiés, il existe une personne qui est très insatisfaite du système de communication mis en place au sein du réseau de franchise et qui a manifesté le besoin d'innover dans la façon de communiquer et faire transmettre les informations et y accéder au cas de besoin. Les cinq (5) cas restant ont démontré une certaine satisfaction face au système de communication interne qui existe au sein du réseau de franchise, mais qui exigent que les franchiseurs innovent ou instaurent d'autres moyens de communication qui permettrait d'enlever les conflits qui existent déjà ou de diminuer les délais d'attente pour des réponses à quelques problèmes rencontrés sur le marché. Cela aura pour résultat d'augmenter leur satisfaction.

En se basant sur les cas étudiés, il nous a paru que la première préoccupation des franchiseurs n'était pas l'instauration d'un système de communication interne sophistiqué ou d'essayer de chercher comment innover dans la façon de communiquer, même si cela vaut la peine d'y penser, puisque les résultats seront meilleurs et satisfaisants pour les deux parties (franchiseurs et franchisés). N'oublions pas aussi que la communication interne pourrait améliorer la relation contractuelle puisque les franchisés pourront avoir à bien comprendre les clauses de franchises au cas de besoin, aussi d'améliorer la relation communicationnelle au sein du réseau de franchise par l'instauration d'autres moyens de communication qui feront en sorte d'augmenter le sentiment d'appartenance des franchisés ainsi que leur satisfaction vis-à-vis leur franchiseur.

Dans le cas des cas étudiés dans notre recherche, on remarque que même si un système de communication interne est existant, les franchisés essayent de pousser les franchiseurs à innover dans les moyens de faire communiquer l'information ainsi que diminuer les délais d'attente des réponses concernant quelques difficultés rencontrées.

Pour ce qui est des pensées des franchiseurs vis-à-vis l'instauration d'un système de communication interne au sein des réseaux de franchises ou son amélioration cela demande une grande réflexion et un travail de collaboration entre les différents acteurs qui œuvre au sein du réseau de franchise. Ces derniers sont conscients que l'innovation ou l'instauration d'un système de communication interne permettrait de régler beaucoup de conflits existant au sein du réseau. N'oublions pas aussi que ce changement nécessite un travail de collaboration et cela afin de performer et améliorer la satisfaction des franchisés vis-à-vis la relation communicationnelle. L'instauration d'un système de communication interne créera pour le franchiseur une grande modification dans la relation communicationnelle et opérationnelle et cela améliorera l'échange de l'information, la méthodologie de résoudre les conflits ainsi que de trouver d'autres moyens plus innovants dans la façon de communiquer (cela va permettre de diminuer le délai d'attente afin de résoudre les problèmes).

Enfin c'est de même que se caractérise la vision stratégique du rôle de la communication interne étudié au sein des deux réseaux de franchises. En se basant sur cette logique on verra bien une amélioration dans les moyens utilisés pour communiquer et mettre tous les franchisés à jour suite à toute sorte de modifications au sein du réseau de franchise et aussi leur donner l'accès aux informations voulues par l'entremise d'un système de communication innovant.

On devrait retenir que le recours à la communication interne aura pour objectif d'améliorer les trois types de relation (communicationnelle, contractuelle et opérationnelle) et cela pour une meilleure satisfaction des franchisés ainsi que d'augmenter leur sentiment d'appartenance au réseau de franchise.

## **6.1 Retombées ou contributions théoriques de l'étude**

Suite à la définition de notre problématique managériale qui visait à « Relever le défi d'augmenter la satisfaction des franchisés par le biais d'un système de communication interne au sein du réseau de franchises et aux propos tenus dans notre étude, on remarque qu'il existe plusieurs retombées qu'on doit prendre en compte et cela tant pour les franchisés que pour les franchiseurs dans leur réseau de franchise respectif. Dans cette étude tous les cas de franchisés étudiés ont pu montrer plusieurs caractéristiques favorables de leur capacité à œuvrer dans un secteur un peu délicat et qui peut être décrit d'un secteur d'activité à forte concurrence. Chacun de ses franchisés a pu s'imposer dans leur marché et cela en se basant sur les différents services qu'ils offrent dans un marché qui peut être décrit de compétitif.

Notre thème d'étude visant à connaître le rôle du système de communication interne dans l'augmentation de la satisfaction des franchisés est un sujet très délicat et peu documenté, même s'il y a eu plusieurs réseaux de franchises œuvrant dans le même domaine, les acteurs du réseau de franchise désirent savoir le comment et le pourquoi la communication interne pourra influencer ou augmenter la satisfaction des différents franchisés et cela en se basant sur les trois types de relations existants à savoir contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.

Tout au long de notre recherche nous sommes conscient que le fait d'être inscrit dans ces recherches, nous devrions apporter une réflexion appropriée au sujet de

recherche et enrichir les connaissances des acteurs de franchises ou les aider à mieux comprendre comment l'instauration d'un système de communication interne pourra aider à réduire les conflits existants et augmenter leur satisfaction vis-à-vis leur réseau de franchise. Certains d'entre eux confirment notre logique et la littérature présentée ici, et d'autres ont pu apporter un autre regard novateur sur notre sujet de recherche.

N'oublions pas aussi l'existence de quelques limites qui concerne cette recherche que nous présenterons ultérieurement. Ces limites sont à la fois considérées comme de nouvelles pistes concernant notre sujet d'étude.

## **6.2 Retombées ou contributions pratiques de l'étude**

Nous remarquons que les cas des franchisés étudiés sont des exemples entrepreneuriaux, et que chaque franchisé a démontré qu'il possède des traits de personnalité et des caractéristiques propres à lui. Ces exemples de cas étudiés, sont très enrichissants par rapport au trois (3) relations existantes au sein d'un réseau de franchise, tel que la relation contractuelle, communicationnelle et opérationnelle, et aussi ils ont pu donner de nouvelles pistes aux différents franchiseurs afin d'améliorer leur système de communication et cela afin d'augmenter la satisfaction de leur franchisé ainsi que leur sentiment d'appartenance au réseau de franchise dans lequel ils œuvrent.

Les résultats de cette étude nous permettent d'envisager un nouveau modèle concernant toutes les sortes de relations existant au sein du réseau de franchise et notamment la relation communicationnelle qui est la plus importante dans notre recherche. Que ce soit sur le modèle du comportement du franchisé lors de l'acquisition de la franchise, du modèle de communication existant, du système de communication interne ou des moyens utilisés afin de communiquer toutes sortes d'informations. La satisfaction étant la résultante pertinente que recherche les franchisés et les franchiseurs

et cela en intégrant un bon système de communication afin de diminuer toutes sortes de conflits existant au sein du réseau de franchise ou entre les acteurs principaux de la franchise. Par cette étude exploratoire et explicative, nous notons que l'émergence de toute sorte de communication au sein du réseau de franchise peut évoluer selon le leadership, la vision et la volonté du franchiseur à innover et atteindre l'objectif d'augmenter la satisfaction de ses franchisés ainsi que leur sentiment d'appartenance. N'oublions pas que si le franchisé est satisfait et se sent fier d'appartenir à ce réseau de franchise pourra faciliter le travail du franchiseur, donc le comportement des deux acteurs (franchiseur/franchisé) a une influence sur le degré de satisfaction et plus précisément sur la pérennité du réseau en tant que tel.

### **6.3 Limites de l'étude**

Nous sommes conscients que, à l'instar de toute autre recherche, la notre comporte, en dépit des informations qu'elle peut fournir, un certain nombre de limites, qu'il est judicieux de relever. Ces limites sont principalement d'ordre méthodologique et conceptuel.

Sur le plan de la méthodologie, même avec les entrevues semi-dirigées faites avec les franchisés interviewés, nos résultats risquent de ne pas être généralisables sur toute autre franchise dans le même secteur d'activité. S'ajoute à cela le fait qu'il existe certains problèmes, notamment la moralité des interviewés : l'un des obstacles de notre recherche a été le manque de disposition la part des franchiseurs que nous aurions aimé rencontrer afin d'obtenir des informations complémentaires qui auraient pu éclairer divers points encore non élucidés par cette investigation. En effet, malgré le fait que nous avons eu la chance de rencontrer les responsables des franchisés, il n'est pas permis de dire que leur avis concorderait avec celui des franchiseurs quant au réseau de franchise. Mais, en dépit de cela, il nous semble, que même si nous n'avions pas eu

l'opportunité de rencontrer les franchiseurs eux-mêmes, dont le point de vue aurait pu enrichir nos résultats en leur donnant plus vérité, cette perte d'information est loin d'affecter les conclusions de notre travail.

Par ailleurs, le temps alloué par le franchisé pour les entrevues s'est toujours avéré insuffisant, puisque nous n'avions pas eu l'occasion d'aborder tous les sujets que nous aurions voulu soulever avec lui.

Enfin, concernant la fidélité de la recherche, nous sommes d'avis que notre méthodologie permet de confirmer et par là de reproduire les résultats obtenus, vu les précautions prises par l'enquêteur, notamment la tenue d'un journal de bord permettant de consigner les remarques de l'interviewé lorsque celui-ci refusait l'enregistrement.

## BIBLIOGRAPHIE

### Articles et monographie

ANDERSON E. et COUGHLAN A. T. (2002), "Channel management: structure, governance, and relationship management", The handbook of marketing, eds. B. Weitz et R. Wensley, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 223-247.

ALLAM, D. (2007). De la capacité d'obéissance à la capacité d'initiative des franchisés : Vers quelle coordination dans les réseaux de franchise?, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, 4- 5 octobre.

ALLIX-DESFAUTAUX, C. (1998). Le choix de la franchise, Revue française de gestion, 118, mars-avril-mai, 59-65.

ANDRÉ-A. LAFRANCE et FRANÇOIS LAMBOTTE, « Arrêtez de communiquer. Vous en faites trop », ISBN 978-2-9234446-15-8

ANNABI-H (2007), Les chiffres clés de la franchise  
<http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article249>  
(Consulté le 23 août 2012)

BADRACH, J. L., (1997), «Using the plural form in management of restaurant chains», Administrative Science Quarterly, 42, p.276-303.

BARONCELLI, A. et MANARESI, A. (1998). Du succursalisme à la franchise : un choix de désinvestissement stratégique. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), juin, 33-56.



- BATISON, DUTERNE, c., (2002), La communication interne en entreprise, Les Éditions De Boeck Université.
- BEAL, J-P. et LESTOCART, P-A. (2003). Entre management et marketing : la communication interne. Éditions Demos.
- BELCH, M., BELCH, GUOLLA, M., BALLOFET, P. et CODERRE, F., (2004), Communication marketing: une perspective intégrée, Montréal: Chenelière, McGrawHill.
- BERLO, D.K (1960) The process of communication: an introduction to theory and practice. Etats-Unis (Michigan state university): Holt, Rinehart, Winston.
- BRAUDO, S (2013). Dictionnaire du Droit Privé  
<http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/franchise.php> (Consulté le 14 août 2012)
- BLAIR, R.D et LAFONTAINE, F (2005), « The Economics of Franchising », first published , ISBN 0-521-77252-4 p, 3
- BÜHLER K. (1936/1992), « Le modèle structural de la langue », traduit par P. Caussat, Langages, 26, 107, 55-61.
- BÜHLER K. (2009), Théorie du langage. La fonction représentationnelle, édité par J. Friedrich et D. Samain, Marseille, Agone.
- BULL, A. LOINARD, S. SULMONA, M.M (2005), « communication interculturelle : Gestion nécessaire ou préoccupation superflue? », Octobre 2005  
[http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_a\\_nciens/MEMOIRE-GROUPE4-communication-interculturelle.pdf](http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_a_nciens/MEMOIRE-GROUPE4-communication-interculturelle.pdf)  
 (Consulté le 15 mars 2012)

CFA, Canadian Franchise Association (2004), Saisie le 4 janvier 2004 de :  
<http://www.cfa.ca/members.html> (Consulté le 9 juillet 2011)

Code de déontologie Européen (2004)  
<http://www.toute-la-franchise.com/franchise-code-de-deontologie-europeen.php>  
(Consulté le 14 juin 2011)

Code de déontologie Européen de la franchise (1990), JCP.1990, éd, E, I, 20656

Comité central d'enquête sur le coût et le rendement des services publics. (1996). *La communication interne dans les administrations publiques.*

D'ALMEIDA, N. et LIBAERT, T. (2002). *La communication interne de l'entreprise*, Paris, Dunod.

De COUSSERGUES, S. (2010). *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, Dunod, Paris (6<sup>e</sup> éd.), VIII-294 p.

DE NÉGRI, B. Notes de cours : Communication interpersonnelle. Liège : CERES, CICS, 1999

DÉCAUDIN, J-M. Et IGALENS, J. (2009). *La communication interne : stratégies et techniques*. 2<sup>e</sup> édition, Dumod, Paris.

DÉCAUDIN, J-M. Et IGALENS, J. et Waller, S. (2006). *La communication interne : stratégies et techniques*. 1<sup>ère</sup> Éditions Dunod. s.l.

DESLAURIERS, J-P. (1991). *Recherche qualitative, guide pratique*. Montréal, McGraw-Hill Éditeurs

Dictionnaire de français Larousse. *Définition de la communication.*  
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561>  
(Consulté le 12 février 2012)

DONJEAN, C. (2006) *La communication interne*. Edition Pro. s. l., s.d.

DUCLOS, T. (2010). *Dictionnaire de la banque*. SEFI éditions, Paris, Pincourt (Québec), 5<sup>e</sup> éd.), 397 p.

DUFOUR, L. *Cours de communication interne*. IMPGT. s. l., s. éd., s.d.

DUTERNE, C., (2002), *La communication interne en entreprise*, Les Éditions DeBoeck Université. s.l.

DWIGHT, H. (1948). *Structures et fonctions de la communication dans la société*. Lasswell. s.l.

EDMOND, M. et PICARD M. D. (2000). *Relations et communications interpersonnelles*. Dunod (Les Topos). s.l.

EDWOOD SHANNON, C, et WEAVER, W. (1975). *Théorie mathématique de la communication*. s. éd.

EISENHARDT, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14, (4), 532-550.

FASA. (2002). *Code of Ethics*. Johannesburg, tiré de <http://www.FASA.co.za/Pages/CodeEthics.html>. (Consulté le 16 juillet 2002)

Fédération Française de la Franchise (FFF)

[http://www.toute-la-franchise.com/images/zoom/pdf/tout\\_sur\\_les\\_franchises.pdf](http://www.toute-la-franchise.com/images/zoom/pdf/tout_sur_les_franchises.pdf)

(Consulté le 17 janvier 2011)

Franchise Magazine. *Qu'est-ce que la franchise?*

Tiré de [www.franchise-magazine.com](http://www.franchise-magazine.com) (Consulté le 10 janvier 2011)

FRAZIER, G. L. et ANTIA, K. D. (1995). *Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution*. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, (4), p.321-26.

GAGNON, J. H. (2003). *La franchise au Québec*. Montréal, Wilson & Lafleur/Martel ltée, 1152 p.

GAUTHIER, B., (2003), Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, 4e Édition.

GERBNER, G. (1956). *Vers une théorie générale de la communication*. Thèse de Doctorat en communication, Université de Californie du Sud.

HART, O., (1995), Firms, contracts and financial structure, Oxford University Press, Oxford, «Franchise management: a model of service-quality interaction», International Journal of quality and reliability management, volume 20, number 2 (2003), pp. 325-344,

HENRIET, B. et BONEAU, F. (1990). *Audit de la communication interne*, Collection Audit. s. l.

HOUGH, A.J. (1986). *Power and Authority and their Consequence in Franchise Organisations: a Study of Relationship between Franchisors and Franchisees*. Unpublished Doctoral Dissertation Polytechnic of Central. London.

HIS Global Insight, October 2012, Franchise Business Index  
<http://www.franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?id=58507>  
(Consulté le 11 Octobre 2012)

JAKOBSON, R. (1963). *Closing statements: linguistics and poetics*. s. l., s. éd.

KHAN P. (1992), L'essor du non-droit dans les relations commerciales internationales et le contrat sans loi, commission droit et vie des affaires, faculté de droit de Liège

LASSWELL, H. « L'analyse du contenu et le langage de la politique », *Revue française de science politique*, en ligne, n° 3 (1952), p. 505-520

La communication. Éditions que sais-je? s. l., s.d.

La Toupie. *Définition de la communication*.  
<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Communication.htm> (Consulté le 14 décembre 2011)

LAFRANCE, A. et LAMBOTTE, F. (2008) *Arrêtez de communiquer. Vous en faites trop*. Édition Nouvelles, Montréal, 146p.

*Le profil de la franchise au Québec en 2003*, juin 2004

LEFEBVRE, D. (2004). *Le rôle du système de communication interne intégrée dans la satisfaction du franchisé : le cas de la restauration québécoise*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

LEFEBVRE, D. et PERREAULT, J. D. et MENVIELLE, W. (2005). *Applicabilité des T.I.C. au sein des réseaux de franchise : le cas de la restauration québécoise*. Juin. s. l., s. éd.

LEHU, J-M. (2012). *L'encyclopédie du marketing*. 2<sup>ème</sup> édition. s. l., s. éd.

LENET, M. (1988). *La communication sociale*. La documentation française. Paris.

Les cahiers de la communication interne. N°4 de février 1999 et n°18 d'avril 2006. AFCI.

Les Échos.fr. *L'art de l'entreprise globale, Communication interne : faire passer le bon message*. Tiré de [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr) (Consulté le 18 mars 2011)

Les théories et modèles de communication.  
Tiré de <http://psychcom.free.fr/model.htm> (Consulté le 11 janvier 2011)

LINCOLN, Y.S., GUBA, E.G., (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park (CA). Sage, p.234.

MACNEIL, I.R. (2000) 'Relational Contract Theory: Challenges and Queries', *Northwestern University Law Review* 94(3): 877-907.

MCQUAIL, D. *Mass Communication Theory: an Introduction*. s. l., s. éd., s.d.

MCQUAIL, D (1987). *Mass Communication*. Volume 1. s. l., s. éd., s.d.

MCQUAIL, D. *McQuail's Reader in Mass Communication Theory*. s. l., s. éd., s.d.

MENVIELLE, W., (2004), «L'intégration d'Internet dans la stratégie de communication de l'entreprise», Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.

MENDELSON, M., (1992a), *The guide to franchising*, 5th Edition, London: Cassell.  
«Insights into franchising: a review of empirical and theoretical perspectives»,  
Fulop and Forward (1997).

MENDELSON, M., (1995), *The ethics of franchising*, 2e Edition Renley and Thanes :  
British Franchise Association.

MENDELSON, M. (1999). *The guide to franchising*. (6 éd.). Cornwall, Cassell.

MICHEL, J-L. (1999, 2004, 2009). *Les professions de la communication - Fonctions et métiers*. Ellipses. s.l.

MICHON, C. (1988) Le marketing interne, *Revue française du marketing*. no 120. s. l.,  
s. éd.

MOCH, O. (2011). *Les modèles de communication*. 15 juin 2011  
Tiré de <http://olivier-moch.over-blog.net/article-les-contextes-de-la-communication-76806085.html> (Consulté le 22 Juin 2012)

MOROB, D. (1999). *Franchising. People Dynamics*. October. s. l., s. éd.

MUCCHIELLI, A. (1998). *Théorie des processus de la communication*. Armand. s. l.

- MUCCHIELLI, A. (2001). *Les sciences de l'information et de la communication*, Paris, Hachette, p. 38.
- NATHAN, G., (2003), «The six stages of franchise Relationship» Franchise chat, saisie le 18 décembre 2003, <http://www.franchise-chat.com/resources/theefactor.htm> (Consulté le 18 mai 2011)
- NEGRE, C. (2005). *Évaluer un système de franchise, approche normative*. 8<sup>e</sup> colloque Etienne THIL, La Rochelle, 20 et 30 septembre.
- PERREAULT, J. D. (1986). *Les dépanneurs indépendants. Affiliés sous bannières et franchises*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.
- PETTIGREW, D. et Turgeon, N. (2004). *Marketing*. 5<sup>e</sup> éd. Chenelière/McGraw-Hill
- PETTINATO, F. *La Franchise*. Edition de Vecchi. s. l., s.d.
- PRADAT, C. *Cours de communication interne d'entreprise*. Lycée St Éloi. Aix-en-Provence. s. l., s. éd., s.d.
- REIF X., (2009) « Les réseaux dans le commerce - Groupements dans l'alimentaire, succursales dans l'habillement », Insee Première n° 1269, décembre 2009.
- RILEY, J. et RILEY, M. (1965). *Communication de masse et systèmes sociaux*. s. l., s. éd.
- ROBSON, C. (1993). *Real World Research*. Oxford. Blackwell Publishers
- SAYEGH, G. F., (2003), *Les secrets du franchisage*, Les Éditions Yvon Blais Inc.



SCHRAMM, W. (1961). *Le Processus et les effets de la Communication de masse*. s. l., s. éd.

SCHRAMM, W. (1971). *The process and effects of mass communication*.  
Londre:Université de l'Illinois.

SEIDEL, M.(1996). *Franchising. Jura's Business Law*, Vol 4, 1996, 70-72

SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, et CHEVALIER. (2004).  
*Gestion des ressources humaines*. 2<sup>e</sup> éd., Ed Boeck. s.l.

SILBERMAN, A (1977) « Communication de masse: éléments de sociologie empirique », traduit de l'allemand par Michel Perrot, Hachette, version allemande [1969] 1977, version française 1981

SERRES, M. (1968), *la communication*-Hermès, Paris, Minuit.

SFEZ, L. (2004). *La communication*. Que sais-je? s.l.

SHANNON, C. et WEAVER W. (1948). *Théorie mathématique de la communication*. s. l., s. éd.

SHANNON, C. E. & WEAVER, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

STRAUSS et CORBIN, (1990). Dans Deslauriers (1991), *La recherche qualitative, guide pratique*, McGraw-Hills, Éditeurs.

Site internet AC Franchise. *Annuaire et conseil pour réussir en Franchise*.  
<http://www.ac-franchise.com>. (Consulté le 10 janvier 2011)

Techno-Science.net. *La communication*.

Tiré de <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=4201>

(Consulté le 13 mars 2012)

TERRIER, C. (2011) *Communication*, 19 janvier. s. l., s. éd.

The Franchise Business Index : Méthodologie of construction, March 2012

<http://emarket.franchise.org/franchisebusinessindex.pdf>

(Consulté le 14 Octobre 2012)

The Franchise Association of South Africa (2002), « FASA »

THÉRIAULT, R. (2000). *La communication réseau/approche client*. Édition du Méridien. s.l.

WATZLAWICK, P (1967), *Une logique de la communication*, 1967

WEITZ, B. A. et JAP, S.D. (1995). *Relationship Marketing and Distribution Channels*. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, (4), p.305-320.

WESTPHALEN, M-H. (2004). *Communicator*. 4e édition, Paris, Dunod.

XINGJIAN, G (2000) extrait du discours de la réception du prix Nobel, décembre 2000

YAZIDI, T (2012). Conférence dans un salon de franchise à Ottawa

Tiré <http://www.occasionfranchise.ca/Les-salons-de-franchises/Salon-de-la-franchise-2012> (Consulté le 15 Février 2012)

YIN, R K., (2003), *Case study research : design and methods*, 3rd edition, volume #5, Sage Publications Inc. California

## **Sites Internet**

Être bien au travail.

<http://www.etre-bien-au-travail.fr/glossaire/c/communication-interpersonnelle>  
(Consulté le 16 septembre 2011)

Franchise Chat.

[http://www.franchise-chat.com/resources/the\\_e\\_factor.htm](http://www.franchise-chat.com/resources/the_e_factor.htm)  
(Consulté le 15 juillet 2011)

FranchiseClassroom.

[http://www.bus.lsu.edu/centers/ei/franchiseclass/pages/FeeBook/ChapterNine/ChapterNine\\_Page4.html](http://www.bus.lsu.edu/centers/ei/franchiseclass/pages/FeeBook/ChapterNine/ChapterNine_Page4.html)  
(Consulté le 22 octobre 2012)

Francorpconnect.

<http://www.francorpconnect.com/classroom.php>  
(Consulté le 14 novembre 2011)

Google

[http://translate.google.ca/translate?hl=fr&langpair=en|fr&u=http://www.franchiseadvice.com.au/index.php%3Foption%3Dcom\\_content%26task%3Dview%26id%3D159%26Itemid%3D1](http://translate.google.ca/translate?hl=fr&langpair=en|fr&u=http://www.franchiseadvice.com.au/index.php%3Foption%3Dcom_content%26task%3Dview%26id%3D159%26Itemid%3D1) (Consulté le 15 avril 2011)

Intellego, la communauté du savoir scolaire.

<http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-universite/aide-scolaire-communication/b-definition-de-la-communication-interpersonnelle-formation-gratuite-en-ligne-sur-la-communication-interpersonnelle/25045> (Consulté le 22 avril 2011)

Le Figaro. (2011) Édition spéciale franchise et commerce en réseau.

<http://www.lefigaro.fr/assets/finance/franchise2011> Le Figaro Economie-  
[Edition speciale franchise et commerce en reseau 2011.pdf](#)  
(Consulté le 15 mai 2011)

Le Garde-mots.

<http://blog.legardemots.fr/post/2006/02/09/521-communication-interpersonnelle>  
(Consulté le 22 mars 2011)

Management Study Guide.

[www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com) (Consulté le 20 avril 2011)

Occasion Franchise.ca

<http://www.occasionfranchise.ca/> (Consulté le 21 mars 2011)

Publica Agence de communication.

<http://www.publika.fr/la-communication-de-masse.html> (Consulté le 12 mai 2011)

Techno-Science.net.

<http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=10697>

(Consulté le 15 avril 2011)

The Washington Post. Business.

[http://www.washingtonpost.com/blogs/on-small-business/post/new-economic-indicator-shows-franchise-industry-growing-stronger/2012/03/22/gIQAjja1VS\\_blog.html](http://www.washingtonpost.com/blogs/on-small-business/post/new-economic-indicator-shows-franchise-industry-growing-stronger/2012/03/22/gIQAjja1VS_blog.html)

(Consulté le 30 avril 2011)

Vernimmen.

<http://www.vernimmenenligne.net/> (Consulté le 11 janvier 2011)

[http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition\\_banque\\_d\\_affaires.html](http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_banque_d_affaires.html)

(Consulté le 1 décembre 2011)

Weabow.

<http://www.weabow.com/la-communication-interpersonnelle.html>

(Consulté le 22 novembre 2011)

Webradio

Internet. [http://www.webradio-internet.com/les\\_modeles\\_de\\_communication.php](http://www.webradio-internet.com/les_modeles_de_communication.php)

(Consulté le 15 avril 2011)

Wikipédia.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication> (Consulté le 15 avril 2011)

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication#Communication\\_interpersonnelle](http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication#Communication_interpersonnelle)

(Consulté le 10 mars 2011)

<http://www.ecogesam.ac.aixmarseille.fr>

(Consulté le 12 mai 2012)

[http://www.micheldurso.be/tfe/0744\\_modele\\_com.php](http://www.micheldurso.be/tfe/0744_modele_com.php)

(Consulté le 12 juin 2011)

[www.franchise.fff.com](http://www.franchise.fff.com)

(Consulté le 15 septembre 2011)

[www.observatoire de la franchise.com](http://www.observatoire-de-la-franchise.com)  
(Consulté le 22 mars 2011)

[www.toute-la-franchise.com](http://www.toute-la-franchise.com)  
(Consulté le 12 août 2011)

<http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A59-les-obligations-du-franchiseur-dans.html> et <http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A1292-relation-franchises-franchiseur.html>  
(Consulté le 15 août 2011)

## ANNEXES

## Annexe 1

### Grille d'évaluation type

Nom – Franchise .....			
Domicile	<input type="checkbox"/>	Commercial	<input type="checkbox"/>
Désinfection	<input type="checkbox"/>	Peinture	<input type="checkbox"/>
Nom – Franchise .....			
Date .....			
Lieu .....			
Téléphone .....			

Cette entrevue qui se compose de quelques questions ouvertes se déroulera de la façon suivante : dans un premier lieu il y aura des questions préliminaires et après quoi il y aura des questions préparatoires.

Dites-nous :

- Sur quelle base vous avez acquis cette franchise et pourquoi ce choix ?
- Depuis combien de temps vous êtes franchisé ?
- Quelles sont vos expériences antérieures ?
- Pouvez-vous nous faire part de votre positionnement sur le marché par rapport à vos concurrents directs ?
- Donnez-nous un aperçu sur l'implication du franchiseur dans son entreprise ?
- D'après vous, quelle est la relation la plus satisfaisante ?

1. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à la dimension de la relation contractuelle et nos questions viseront le pourquoi et le comment de la compréhension du contrat de franchise et ces implications
  - a. Dans cette partie on va essayer de comprendre d'une façon simple les obligations des parties par l'analyse des réalisations des franchiseurs vis-à-vis les attentes des franchisés
2. Dans un deuxième temps on va s'intéresser à la dimension de la relation communicationnelle et nos questions porteront sur le pourquoi et le comment la communication interne joue un rôle important au sein du réseau de franchise.
  - a. Dans cette partie nous allons nous intéresser à la gestion de la communication interne, la gestion des informations, le rôle de la communication interne (unidirectionnelle, bidirectionnelle)
  - b. Objectifs de la relation communicationnelle existant au sein du réseau de franchise, est ce que c'est pour augmenter la satisfaction du franchisé, le fidéliser d'avantage ou il s'agit d'une stratégie faisant partie du concept de franchise.
  - c. La fréquence de communication entre les acteurs principaux du réseau de la franchise
3. Dans un troisième temps on s'intéressera à la dimension de la relation opérationnelle.



- a. Dans cette partie nous allons nous intéresser aux étapes d'intégration de la gestion des opérations dans le réseau de franchise
  - Formation du franchisé
  - Support à l'ouverture
  - Suivi de l'amélioration continue
  - Formation et évaluation
  - Culture et valeur de l'entreprise
4. Dans un quatrième temps on va s'intéresser à la dimension de la communication interne.
  - a. Dans cette partie nous allons nous intéresser sur le comment et le pourquoi la communication interne permet de faciliter l'atteinte de l'objectif des deux acteurs, ainsi que de faciliter la transmission de l'information
  - b. Que veut-on faire par la communication?
  - c. Les moyens de communication utilisés par le franchiseur ?
  - d. Le rôle et l'importance de la communication interne dans la relation liant le franchiseur au franchisé (stratégique ou opérationnelle)
5. Dans un cinquième temps on va s'intéresser à la dimension de la satisfaction du franchisé. Cette dernière nous mènera à savoir quelle forme de relation satisfait le mieux les franchisés (contractuelle, opérationnelle ou communicationnelle)
  - a. Selon les franchisés, existe-t-il un lien dans la gestion du support des opérations de façon régulière ?
  - b. Les franchisés sont-ils satisfaits des objectifs prévisionnels prévus lors de la signature du contrat de franchise ?

c. Les franchisés sont-ils satisfaits de l'implication du franchiseur dans le réseau de franchise, ainsi que des objectifs d'encadrement :

- Équité de pouvoir
- Engagement relationnel
- Croissance des ventes vis-à-vis des coûts
- Écoute des franchisés
- Les façons avec lesquelles il règle certains conflits
- etc.

## Annexe 2

### Grille d'analyse du contenu des entrevues

A. Renseignement sur la relation contractuelle (contrat du franchisé)

1. Depuis quand êtes-vous devenu un franchisé ?

- Moins de 12 mois
- De 12 à 24 mois
- De 24 à 48 mois
- 60 mois et plus

B. Vérifier en ce qui concerne le niveau de la satisfaction du franchisé à l'égard des dimensions du cadre conceptuel spécifique.

1. Essayer d'évaluer votre niveau de connaissance à l'égard de la relation contractuelle. Autrement dit comment évaluez-vous votre niveau de compréhension à l'égard de la relation contractuelle

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarque
Processus de sélection des franchisés							
Compréhension du contrat du franchisé							
Transparence							
Confiance et honnêteté							
Crédibilité							
Rentabilité vs les coûts							
Rétentions des franchisés							
Écoute du franchisé							
Résolutions des conflits							
Finances et autres							
Règles et procédures							
Direction du réseau							
Analyse du marché							
Entente mutuelle et reconnaissance							
Obligations financières							
Etc.							

2. Évaluation du rôle que joue le franchiseur dans la relation opérationnelle

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarque
Formation initiale							
Manuel d'exploitation							
Approvisionnement							
Capacité de croissance							
Publicités							
Analyse concurrentielle (FFOM)							
Positionnement sur le marché							
Analyse de la rentabilité							
Etc.							

3. Donnez une évaluation du rôle de la relation existante entre les acteurs de la franchise

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarque
Service de conseil							
Acceptation de toutes les contraintes							
Engagement du franchisé							
Engagement du franchiseur							
Climat de confiance							
Qualité du service							
Risque conflit							
Équilibre du pouvoir							
Etc.							

4. Évaluer le niveau de la relation communicationnelle :

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarque
Valeur et culture du réseau de franchise							
Fréquence des visites du personnel							
Veille communicationnelle							
Le sentiment d'appartenance							
Degrés d'écoute du franchiseur							
Partage de l'information							
Etc.							

5. Évaluation du niveau de la communication interne

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarque
Façon de communiquer							
Communication unidirectionnelle (feedback)							
Communication bidirectionnelle (feedback)							
Stratégies de communication							
Veille communicationnelle							
Système instauré							
Etc.							

## 6. Évaluation du niveau de la satisfaction du franchisé

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarque
Communication							
Notoriété							
Recommandations vis-à-vis de l'achat de la franchise							
Renouvellement du contrat de franchise							
Rentabilité du réseau							
Stabilité de la direction							
Délai de réponse aux questions							
Les recommandations de la direction							
La valeur actuelle de votre investissement							
Etc.							